



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**TEMA: “Propuesta de mejora del manual de funciones de  
la Empresa Eléctrica Regional Centro Norte S. A.”**

**AUTORA: Stephanie Pamela Frutos Adame**

**TUTOR: Ing. MBA Washington Marcelo Gallardo Medina**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2022**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA Washington Marcelo Gallardo Medina**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Docente Tutor del proyecto de investigación como Trabajo de Titulación titulado “**Propuesta de mejora del manual de funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.**” presentado por la señorita **Stephanie Pamela Frutos Adame** para la obtención del título de Licenciada de Administración de Empresas. **CERTIFICO**, que mencionado proyecto ha sido revisado y considero que cumple con las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficiente para que sea sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 24 de febrero del 2022

---

**Ing. MBA Washington Marcelo Gallardo Medina**  
**C. I.: 1803415015**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Stephanie Pamela Frutos Adame**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, como requerimiento previo para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, son auténticos en su totalidad, originales y personales a excepción de las citas bibliográficas



---

**Stephanie Pamela Frutos Adame**  
**C. I.: 1804233326**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos docentes calificadores, aprueban el presente trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

---

**Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**  
**C.I.: 0601351745**

---

**Ing. Mg. Mayra Fernanda Sánchez Acosta**  
**C.I.: 1803251204**

Ambato, 24 de febrero del 2022

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en líneas patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Stephanie Pamela Frutos Adame**  
**C. I.: 1804233326**

## DEDICATORIA

Primero a Dios, por fortalecer mi salud y mi mente en estos tiempos difíciles, por su bendición, su protección y guía en mi día a día.

Segundo a mi padre David, mis amigos, mi familia y mi mascota Max que me han acompañado y apoyado durante todo este proceso con sus ánimos, conocimientos y compañía.

Tercero, le dedico a mi madre Patty que desde el cielo sé que me cuida y está orgullosa de mis logros.

Finalmente, dedico con todo mi corazón a mi abuelita María que siempre me apoyó y fue mi motor condicional para no dejarme vencer y salir adelante, me dejó valiosos recuerdos y consejos para forjar mi vida, desafortunadamente se adelantó en el camino, pero sé que está a mi lado y al fin puedo cumplir su deseo de acabar mi etapa universitaria.

*Stephanie.*

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios, por bendecirme día a día e iluminar mi mente para completar otra etapa en mi vida y por haber puesto en mi camino personas valiosas que me han apoyado y alentado durante todo el proceso.

Quiero expresar un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato por los servicios prestados y contar con docentes preparados para brindar la mejor preparación académica. De igual forma quiero agradecer de manera especial a la Ing. Dolores Guamán, Mg., por su paciencia y colaboración como guía para desarrollar el proyecto de investigación. Igualmente, a la Ing. Sonia Chaluisa y al Eco. Luis Lascano por compartir sus conocimientos y apoyo durante el desarrollo del presente trabajo. Un sincero agradecimiento a mi tutor el Ing. Marcelo Gallardo, por asistirme con sus conocimientos y consejos.

Quiero dejar constancia de mi gratitud con la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A., en especial a la Ing. Yoconda Poveda, al Ing. Diego Cadme y a la Ing. Alexandra Rodríguez del Departamento de Relaciones Industriales por su apertura y brindarme todas las facilidades para realizar este trabajo.

Finalmente, agradezco a mi padre, a mi familia y a mis amigos por su apoyo incondicional en mi vida; en especial en el transcurso del período de la realización del proyecto, por toda la paciencia, comprensión y soporte que me ha permitido avanzar y cumplir con una meta más.

*Stephanie.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINAS
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>iv</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>1</b>
1.1    Introducción.....	1
1.1.1 Tema .....	1
1.1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.1.3 Definición del problema .....	1
1.1.4 Delimitación.....	3
1.1.5 Contextualización .....	3
1.1.6 Justificación .....	7
1.2    Antecedentes Investigativos .....	9
1.2.1 Antecedente Investigativos Internacionales.....	9
1.2.2 Antecedente Investigativos Nacionales .....	10
1.3    Fundamentación Teórica .....	13
1.3.1 Administración del Talento Humano.....	13
1.3.2 Manual de funciones.....	18
1.4    Objetivos.....	23
1.4.1    Objetivo General .....	23
1.4.2    Objetivos Específicos.....	23



<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>24</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
2.1 Enfoque de investigación .....	24
Enfoque Mixto .....	24
2.2 Tipo de investigación o Diseño de investigación .....	25
No experimental – Transversal .....	25
2.3 Alcance de investigación.....	26
Descriptivo.....	26
Exploratorio .....	26
Interpretativo.....	26
2.4 Modalidad de investigación.....	27
2.4.1 Modalidad Bibliográfica .....	27
2.4.2 Modalidad de Campo.....	28
2.5 Población y muestra .....	28
2.5.1 Población .....	28
2.5.2 Muestra .....	29
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	30
2.6.1 Técnicas .....	30
2.6.2 Instrumentos.....	32
2.7 Validación del instrumento de acuerdo con el modelo de competencias de Martha Alles (2009) .....	34
2.8 Modelo perfil por competencias .....	34
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>38</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Análisis y discusión de los resultados (Encuesta) .....	38
3.2 Análisis y discusión de los resultados (Entrevista) .....	46
Recolección de datos .....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
4.1 Conclusiones.....	55
4.2 Recomendaciones .....	56
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>57</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>57</b>

Tema.....	57
Objetivo .....	57
Introducción.....	57
Justificación.....	59
Planificación estratégica de la empresa.....	59
Estructura jerárquica empresarial .....	61
MANUAL DE FUNCIONES.....	62
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Rango de años laborados del personal de EEASA</i> .....	38
<b>Figura 2.</b> <i>Cargos en la empresa</i> .....	39
<b>Figura 3.</b> <i>Organigrama organizacional de EEASA</i> .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Cobertura Eléctrica</i> .....	6
<b>Tabla 2.</b> <i>Cargos directivos y administrativos</i> .....	29
<b>Tabla 3.</b> <i>Competencias seleccionadas para la empresa</i> .....	36
<b>Tabla 4.</b> <i>Rango de años laborados del personal</i> .....	38
<b>Tabla 5.</b> <i>Cargos en la empresa</i> .....	39
<b>Tabla 6.</b> <i>Competencias Cardinales</i> .....	40
<b>Tabla 7.</b> <i>Competencias Gerenciales</i> .....	42
<b>Tabla 8.</b> <i>Competencias por Área</i> .....	44
<b>Tabla 9.</b> <i>Validación del Instrumento por jueces</i> .....	46
<b>Tabla 10.</b> <i>Respuestas de la entrevista</i> .....	47
<b>Tabla 11.</b> <i>Socialización</i> .....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Categorías fundamentales.....	111
Anexo B. Evidencia población.....	112
Anexo C. Formato Cuestionario modelo de perfil por competencias.....	113
Anexo D. Diccionario de competencias y comportamientos.....	133
Anexo E. Formato Entrevista.....	146
Anexo F. Formato ficha de observación.....	148
Anexo G. Informe de validación de contenido del cuestionario por jueces.....	149
Anexo H. Informe de validación de contenido del cuestionario por expertos.....	152
Anexo I. Formato ficha de recolección de información.....	154
Anexo J. Informe de validación de entrevista por jueces.....	155

## RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A. es una institución del sector público dedicada a la comercialización y distribución de energía eléctrica en su área de concesión. Además, cuenta con un Manual de Funciones que es un documento primordial para la Administración del Talento Humano.

El Manual de Funciones requiere ser complementado e integrado con la información pertinente, dado que es beneficioso que el personal conozca a profundidad su perfil de puesto, y así, disminuir confusiones e inconvenientes en la planificación y ejecución de actividades.

La metodología de investigación se realizó a través de un enfoque mixto de tipo no experimental-transversal para el análisis de la información proporcionada, mediante un alcance descriptivo, exploratorio e interpretativo para recolectar la información de la nueva base de datos y detallar los perfiles de puestos. Se utilizó la técnica de encuesta escrita con el instrumento de cuestionario por competencias personalizado a 20 colaboradores, el mismo fue validado su contenido por tres jueces y dos expertos con resultados aceptables. También, se realizó la entrevista estructurada con una guía de entrevista con 13 preguntas acerca del Manual de Funciones y aspectos relacionados a su cargo, la misma fue dirigida a la Directora del DRI y a la Jefa del Área de Recursos Humanos. Se obtuvo como resultado la asignación correcta de las competencias en los diferentes cargos. El 85% del personal investigado tiene a su cargo un grupo de personas, por ende, el grado está entre el nivel A y B para generar competitividad.

Finalmente, se concluye con la propuesta del diseño del Manual de Funciones donde consta los parámetros necesarios que detallan el perfil de puesto, y sirva como análisis para la selección de personal idóneo que formará parte del calificado equipo de trabajo de EEASA; y futuras investigaciones en la línea de investigación: Productividad y competitividad empresarial en la Gestión Organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS, HABILIDADES, COMPETITIVIDAD, MANUAL DE FUNCIONES, EMPRESA ELECTRICA AMBATO.

## ABSTRACT

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A. is a public sector institution dedicated to the commercialization and distribution of electrical energy in its concession area. In addition, it has a Manual of functions that is a primary document for the Administration of Human Talent.

Therefore, the purpose of this research is to propose an improvement of the Manual of functions of the managerial and administrative staff of EEASA, through a competency profile model designed by Martha Alles, which has been adapted and customized.

Regarding the research methodology, it was carried out through a mixed approach of non-experimental-transversal type for the analysis of the information provided. Through a descriptive, exploratory, and interpretive scope to collect the information of the new database and detail the job profiles. The written survey technique was used with the personalized competency questionnaire instrument and with two general questions to 20 collaborators, the same one that was validated its content by 3 judges and 2 experts with acceptable results. Also, the structured interview was carried out with the interview guide with 13 questions about the Manual of Functions and aspects related to their position, it was addressed to the Director and Head of DRI. It was obtained as a result that the competences in the different positions were correctly assigned, 85% of the investigated personnel oversees a group of people, therefore, the degree is between level A and B to regenerate competitiveness.

Finally, it concludes with the proposal of the design of the Manual of functions where the necessary parameters that detail the job profile are recorded, to improve the coordination of activities and at the same time, serve as a basis for analysis for the selection of suitable personnel who will be part of the qualified EEASA work team; and future investigates in the line of research: Productivity and Business Competitiveness in Organizational Management.

**KEYWORDS:** COMPETENCES, BEHAVIORS, RESPONSIBILITY, SKILLS, COMPETITIVENESS.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Introducción**

#### **1.1.1 Tema**

Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

#### **1.1.2 Planteamiento del problema**

Problemas de coordinación en la planificación de las funciones y ejecución de actividades entre los colaboradores de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A., EASSA, además, de contar con un Manual de funciones incompleto y desactualizado.

#### **1.1.3 Definición del problema**

En relación con la problemática la intención es investigar el mejor modelo y estructura para el Manual de Funciones del personal directivo y administrativo de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A. EEASA, es una empresa del sector público que tiene como finalidad distribuir y comercializar energía eléctrica en su área de concesión y en este contexto brindar servicio eléctrico a sus clientes, y a la vez, cumplir con los parámetros de calidad y confiabilidad. El motivo para realizar la actualización del Manual de Funciones se debe al detectar inconvenientes al momento de realizar las prácticas pre- profesionales en la prestigiosa empresa mencionada, y al mantener una conversación con los directivos del Departamento de Relaciones Industriales, entonces, es necesario rediseñar la herramienta mencionada, y a la vez, sirva como base para futuras investigaciones, con otros modelos actualizados a la realidad del período en que se encuentre.

En la actualidad, EASSA cuenta con un Manual de Funciones incompleto y desactualizado, el cual necesita ser actualizado con nuevos elementos y cargos que son necesarios incluir, además se encuentra información almacenada en diferentes



documentos y bajo diferentes personas a cargo del material, por ende, se debe tomar medidas ante lo mencionado con anterioridad para evitar complicaciones.

Con lo expuesto anteriormente, EEASA, cuenta con los perfiles de puestos incompletos, por ende, existe descoordinación en las actividades, además del surgimiento de inconvenientes entre los colaboradores al momento de asignar actividades y coordinar eventos. Por lo tanto, en cuanto al control interno de cada departamento se identifican deficiencias y complicaciones en el desempeño laboral, debido a que, si cada individuo conoce cabalmente sus actividades, funciones y responsabilidades evitaría problemas en tiempos y procesos. Cabe recalcar otro factor como consecuencia del problema planteado y es no tener disponible al momento de la auditoría interna el documento requerido, debido a que, el Manual de funciones solamente cuenta con las funciones y los requisitos mínimos.

En la posteridad, si no se realizan medidas correctivas existirán problemas en la coordinación de eventos, sumado la tardanza en la ejecución de estos y el incumplimiento de actividades planificadas y aprobadas con anterioridad. Es evidente, que se incumplirá con la documentación requerida en la auditoría, por ende, le resta credibilidad y confianza de forma mínima, pero es importante tomar acciones correctivas. Además, la empresa no aprovechará al cien por ciento el potencial y las capacidades de cada uno de sus colaboradores, incluso, el no contar con las responsabilidades especificadas con claridad generará confusiones, incluso posible sobre carga laboral y obstáculos en el transcurso de las actividades, que ya ha sido mencionado anteriormente, por esta razón, el ambiente laboral no será el adecuado y disminuirá la eficiencia de su trabajo dentro y fuera de la empresa.

Por último, en respuesta al problema planteado es necesario rediseñar el Manual de Funciones, es decir, completarlo con todos los elementos que se requiere y actualizarlos de acuerdo con la finalidad de cada puesto de trabajo, para evitar inconvenientes en el cumplimiento de la razón de ser de la empresa. Contar con un Manual correctamente estructurado permitirá alcanzar la productividad y competitividad empresarial necesaria para cumplir con eficiencia la planificación realizada por cada departamento en la institución y se pueda realizar mejoras en la gestión.

#### **1.1.4 Delimitación**

**Campo:** Ciencias Administrativas

**Área:** Administración

**Aspecto:** Talento Humano

**Línea de investigación:** Productividad y competitividad empresarial – Gestión Organizacional

**Período:** Octubre 2021 – Febrero 2022

**Espacial:** Ambato, Tungurahua

#### **1.1.5 Contextualización**

##### **1.1.5.1 Contextualización Maso**

En Ecuador, según se indica en el portal oficial de la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables (ARCERNNR) el 16 de enero del 2015 entró en vigor la Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE), la cual de acuerdo con el Art. 15 numeral 9 indica que es necesario “implementar, operar y mantener el sistema único de información estadística del sector eléctrico”; por lo cual, se presenta con periodicidad actualizaciones de la información referente a tal sector.

Por otro lado, el ARCERNNR en cumplimiento con la LOSPEE periódicamente actualiza, valida y procesa datos estadísticos, entre los que se destacan, los datos geográficos de los agentes del sector eléctrico; lo cual, garantiza el libre acceso a la información que se relaciona con actividades del alumbrado público.

Con lo anteriormente expuesto, se menciona lo contemplado en el plan maestro de electricidad emitido por ARCERNNR:

La industria eléctrica en el país inicia por los años 90 del siglo XIX mediante el establecimiento de la primera central hidráulica en la ciudad de Loja; y con el pasar del tiempo, ha mejorado el diseño del sistema eléctrico, el

abastecimiento del servicio eléctrico para la sociedad y la infraestructura. Esto se ha realizado con el fin de brindar un servicio público bajo condiciones que garanticen la calidad, continuidad y seguridad de este.

Durante la última década, la capacidad instalada del sector ha aumentado de manera significativa; en el año 2018 se contó con 8.826,89 MW de potencia instalada derivada de fuentes renovables (59,84%) y fuentes no renovables (40,16%). Mismo que aumentó en comparación con el año 2009, donde se contó con una potencia instalada de 4.838,70 MW; de los cuales, 4.77,08 MW fueron para servicio público y 710,62 MW para servicio no público, proveniente de fuentes renovables (44,18%) y fuentes no renovables (55,2%).

Mediante la LOSPEE se establece como objetivos específicos, cumplir la prestación del servicio público de energía eléctrica al consumidor o usuario final, a través de actividades que provean a los consumidores o usuarios finales un servicio público de energía eléctrica de alta calidad, confiabilidad y seguridad, así como el servicio de alumbrado público.

Es importante mencionar que debido a la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2, el uso del servicio eléctrico ha incrementado gradualmente, con el fin de cumplir con la demanda energética que se generó a raíz del periodo de confinamiento implementado para evitar el contagio y transmisión del virus; y mantener el suministro activo, para enfrentar la enfermedad con el equipamiento en hospitales, clínicas, hogares y empresas.

#### **1.1.5.2 Contextualización Meso**

De acuerdo con el artículo de La Hora (2005) Tungurahua posee tres centrales hidroeléctricas con una capacidad operativa de 237.8 megavatios, que aporta en un 15% a la generación eléctrica nacional.

Por otra parte, según el reporte de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (2015):

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A., EEASA está encargada de suministrar energía eléctrica en las provincias Tungurahua, Pastaza, Napo, Morona Santiago y Bolívar. Dado que la institución se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua esta posee una participación significativa en la producción de energía total nacional. En el 2014, esta registró un aporte de 476,27 GWh (Gigavatio hora) de 25.143,95 GWh, lo que significó un incremento del 6% entre enero y diciembre a través de EEASA (p. 6).

Debido a la demanda de energía eléctrica en la provincia ocurre un crecimiento a través de los años; por ejemplo, del año 2011 al 2014 se da un incremento de 382,77 GWh a 458,15 GWh, que significa un crecimiento anual de 4,59% (p. 6).

Por último, en el mismo año Tungurahua se transforma en una de las provincias con mayor cobertura en el suministro de energía eléctrica (99,46%), es decir, se ubicaba en el tercer lugar a nivel provincial, luego de las Galápagos y Pichincha (p.7).

### **1.1.5.3 Contextualización Micro**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A., EEASA es una institución encargada de realizar actividades de distribución, comercialización de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general dentro de área de concesión. En el año 2019, como efecto de esta gestión se logró la evolución de sus principales indicadores registrados en los informes y archivos de la institución y fuentes oficiales.

En la revista institucional de EEASA del año 2020, en “Gestión que no se detiene” se estipula lo siguiente:

El área de concesión de la EASSA se circunscribe a gran parte de la zona central del País, con una cobertura en superficie de 40.805 km<sup>2</sup> aproximadamente y un estimado de 900.000 habitantes, entre las provincias de Tungurahua y Pastaza en su totalidad: los cantones: Palora, Huamboya y Pablo Sexto en la provincia de Morona Santiago; y, la parte sur de la provincia de Napo que incluye su capital Tena y los cantones Archidona y Carlos Julio Arosemena Tola.

En el 2019, la cobertura eléctrica en el área de concesión de EEASA alcanza un valor del 98,49%, con un índice de satisfacción de cliente del 77,50%, obtenido de la encuesta realizada por la Comisión de Integración Energética Regional, CIER organismo internacional del sector energético de América Latina y el Caribe.

**Tabla 1.**

*Cobertura Eléctrica*

<b>Provincia</b>	<b>Cobertura</b>
Tungurahua	99,57%
Pastaza	94,35%
Napo	95,71%
Morona Santiago	93,35%
<b>TOTAL</b>	<b>98,49%</b>

*Nota:* Cobertura eléctrica de EEASA en el año 2019.

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A., en cumplimiento con lo establecido en el Art. 96 de la Constitución de la República y el Art. 95 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, presenta un resumen de los principales resultados alcanzados a través de la ejecución de los diferentes programas y proyectos llevados a cabo en el 2019, a fin de cumplir con los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2018-2021. Entre estos destacan:

Incrementar la calidad de servicio de energía eléctrica; incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica; incrementar la eficiencia empresarial; incrementar el uso eficiente de los recursos y la obtención de resultados; incrementar el desarrollo del Talento Humano, incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico; consolidar el libre acceso a la información institucional y el acercamiento con la comunidad; e incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión.

Con lo anterior expuesto, la presente investigación tiene como finalidad proporcionar una mejora en la estructura del Manual de Funciones para cumplir con el objetivo institucional de incrementar el desarrollo del Talento Humano, para evitar problemas

en la coordinación y ejecución de actividades; así, brindar la calidad en el servicio eléctrico con los principios de igualdad, justicia y solidaridad pese a cualquier situación que tenga que enfrentar la sociedad.

### **1.1.6 Justificación**

La presente tesis se realiza con finalidad de contribuir al conocimiento existente acerca del Manual de Funciones como herramienta para una eficiente Administración del Talento Humano en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.; mediante un modelo de gestión por competencias. De acuerdo con Jaramillo (2020) la gestión por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

Es importante considerar en qué consiste el Manual de Funciones, en base a los autores Reyes & Jara (2013) es un documento donde se resume lo más esencial o indispensable de los elementos que estructuran los puestos de la organización, donde se describe, especifica y clasifica según su grupo ocupacional. Por lo tanto, en este documento se contempla los requisitos necesarios para cubrir un puesto de trabajo en EEASA, además es una herramienta primordial para la selección del personal.

De forma similar, en base a Poveda (2018) manifiesta que la Administración del Talento Humano es esencial para cualquier organización y lograr las metas de esta. Además, señala que el personal depende de la institución para alcanzar sus propósitos y mejorar su desempeño laboral, ya que se convierten en el activo más importante de la empresa. Por tal motivo, para la EEASA la gestión del personal adecuada y con un seguimiento similar es primordial. Esto se debe a que por medio de esta se garantiza el cumplimiento de la razón de ser de la empresa, transformándola en una organización que se preocupa por el bienestar y capacitación de su personal.

Por otra parte, la intención es facilitar al Área de Recursos Humanos principalmente, para que se definan por completo tanto las competencias como requisitos, que se requiere para cada uno de los puestos de trabajo, por esta razón, se usa una metodología con enfoque cuantitativo, donde se emplean métodos que son verificados numéricamente para perfilar correctamente los puestos de trabajo; un enfoque

cualitativo a partir del análisis realizado y con la información recolectada, tanto con los datos proporcionados por la empresa como los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado. Se utiliza una investigación descriptiva, exploratoria e interpretativa, donde se recolecta la información para generar una nueva base de datos y detallar los perfiles de puestos de manera acertada, con los cambios y actualizaciones necesarias para el Manual de Funciones.

Asimismo, para su desarrollo es necesario un tipo de investigación no experimental-transversal, es decir, se recolecta y analiza información en un periodo determinado, incluso se identifican los cargos directivos y administrativos de EEASA para rediseñar y mejorar el Manual de Funciones. La aplicación de los instrumentos del cuestionario, la entrevista y la observación directa permite recabar más información y obtener un contexto más acertado de que sucede en la ejecución de los cargos, además, de verificar los datos y resultados obtenidos mediante el análisis después de la observación realizada. El desarrollo de la metodología planteada tiene como la finalidad definir el Manual de Funciones de manera oportuna para una correcta toma de decisiones en la selección del personal y contar con una eficiente Administración del Talento Humano.

Finalmente, en esta investigación se definirá de manera acertada los perfiles de puesto, y así, evitar complicaciones entre los colaboradores de EEASA, para lo cual es indispensable contar con una nueva base de datos, donde se encuentre toda la información recolectada, definida y actualizada ante los últimos cambios que ha experimentado la institución ya sea por factores internos (requerimientos específicos de cada departamento para el cargo) o factores externos (de acuerdo a las normas establecidas en el país). Analizar los resultados del instrumento aplicado con la finalidad de ejecutar procesos de integración de personas, resulta indispensable para definir el resultado de esta investigación, a la vez, sirva como base para futuras investigaciones en la línea de investigación: Productividad y competitividad empresarial en la Gestión Organizacional.

Es indispensable que en las instituciones definan claramente los perfiles de puestos para que cada empleado tenga claro las actividades a desarrollar, las responsabilidades que debe cumplir, las habilidades con las que deben contar, los riesgos que puede afrontar y la línea de autoridad en la que se encuentra; de esta manera se evitará o se

disminuiría problemas futuros, como es en el caso de una auditoría, donde se obtiene una ventaja al contar con este instrumento claramente definido, y así generar confiabilidad, excelencia y compromiso.

La propuesta de mejora del Manual de Funciones resulta beneficiosa para EEASA, como un instrumento válido para alcanzar y mantener una Administración totalmente eficiente y a la vez técnica del Talento Humano. Igualmente, elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad en la gestión administrativa.

## **1.2 Antecedentes Investigativos**

### **1.2.1 Antecedente Investigativos Internacionales**

Es importante recalcar que se ha buscado información desde una perspectiva global, en cuanto a los antecedentes investigativos, donde los autores Abrego, J., y Baghin (2017) de la Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba ubicada en Argentina, realizaron su trabajo para la titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Recursos Humanos con el tema: “La Creación del manual de análisis y descripción para una pyme dedicada a la distribución de bebidas en la provincia de Córdoba”. Este trabajo tuvo como finalidad desarrollar un análisis y descripción de los puestos que conformaban la institución y así poder consolidar un manual para puestos y roles idóneos para dar cumplimiento con todas las tareas y responsabilidades. Por ende, se lo llevó a cabo mediante la metodología con enfoque cualitativo, una investigación descriptiva y un modelo de intervención, además del uso de encuestas y entrevistas. Se obtuvo como resultados un panorama general de las necesidades de la organización, además de definir ciertos elementos y características que son primordiales para la entidad. Se ha concluido que mediante esta investigación se comprobó que es factible y preciso contar con un manual de descripción de puestos en pequeñas y medianas empresas, evidentemente que se adapte a las necesidades organizacionales, lo que incide a una mejor organización y estructura en la institución. El aporte de este trabajo de investigación para el proyecto es que resulta como base, es decir, contiene métodos y técnicas factibles que se pueden incorporar en el trabajo, además la redacción es clara y concisa, por ende, se determina de una mejor forma el perfil de puestos, incluso, se mencionan algunos problemas que surgen al no tener definido correctamente los cargos. Los elementos que considera en



los perfiles de puestos serán tomados en cuenta para definir la estructura y los componentes para actualizar el Manual de Funciones de acuerdo con lo requerido por EEASA.

En relación con lo expuesto anteriormente y desde el punto de vista internacional, en la tesis para maestría en Recursos Humanos en la Universidad de Pontificia de Comillas de España, la autora Iranzo (2017) realiza un estudio completo de herramientas en su trabajo titulado: “Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones”. El trabajo tuvo como objetivo demostrar lo esencial que resulta contar con herramientas que aporten con la optimización del trabajo en una empresa, es decir, el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo. Mediante la metodología de enfoque cualitativo y método analítico con la observación directa, se obtuvo información sobre visión de los colaboradores como de la organización, la cual fue primordial para determinar el análisis y descripción de puestos. Se llegó a dos resultados relevantes en este trabajo, donde el primero es que contar con todos los elementos de la organización correctamente definidos como lo son las funciones y estrategias, facilitan el trabajo de los empleados y se mantiene un clima laboral adecuado, donde se evitan los problemas e inconvenientes que se den dentro de la empresa; El segundo se refiere a que a descripción de puestos ayuda a la formación de los colaboradores y mejora el sistema de selección de personal desde el inicio de la etapa hasta el final de la misma. La contribución a la tesis es significativa, como se centra en el análisis y descripción de puestos con énfasis en un criterio personal que me permite tener referencia, debido a que los colaboradores de EEASA requieren adicionalmente un criterio del manual, para poder llevar a cabo de mejor manera la selección del personal y a la vez cada colaborador conozca sus funciones correctamente definidas.

### **1.2.2 Antecedente Investigativos Nacionales**

Dentro de este marco, la investigación de Jaramillo (2020) en su proyecto de investigación para la obtención de su maestría en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador con el título: “Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador”, realizó una investigación no experimental con método deductivo. Mediante la metodología con enfoque cualitativo

consideró el método de perfiles por competencia para así cumplir con el objetivo de diseñar un modelo para la gestión del personal en la organización. Los resultados de esta investigación fueron obtener el comportamiento que deben cumplir los colaboradores en cada cargo y así contar con una guía para optimizar la selección personal. Además, las conclusiones fueron que se debe disponer con un correcto perfil de puesto, ya que es imprescindible para poder identificar el potencial de las personas y definir las características necesarias para cubrir un puesto de trabajo. El aporte de este trabajo sería una guía para el proyecto de investigación, es decir, contribuye con nuevos métodos para definir adecuadamente los perfiles de puestos, además que se asemeja a la problemática del objeto de estudio, lo que permite tener una visión global del proceso que se va a llevar a cabo, con una guía para poder desarrollar el modelo bajo otro método para así seleccionar el apropiado para presentar a los colaboradores de EEASA, y se obtenga un formato tentativo para su directa incorporación en el Manual de Funciones.

En función de lo planteado encontré la investigación de Andrango (2018) de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito, denominada: “Diseño y elaboración del manual de funciones y organigrama para la empresa Newlead durante el periodo de abril 2018 a junio 2018” para la obtención del título de Psicóloga. Para la autora determinar correctamente los perfiles y competencias de los colaboradores en el manual, permitirá cumplir cabalmente las funciones y actividades en la organización fue el objetivo planteado en el proyecto. Se desarrolló la metodología a través de una sistematización, una investigación cualitativa y cuantitativa, además del uso de entrevistas, que permitió recabar toda la información necesaria y precisa para la elaboración del manual de funciones y estructurar correctamente el organigrama. Se obtuvieron resultados como comprobar que realmente fue necesario implementar el Manual de Funciones, incluso se disminuyó problemas entre los colaboradores de las diversas áreas de la organización. Se concluyó que la ejecución de la propuesta del proyecto despertó el interés, el compromiso y la participación del personal con el fin de alcanzar positivamente y con óptimos resultados el objetivo que se había planteado, además, el análisis de puestos refleja con claridad las actividades y tareas que debe desarrollar cada puesto de trabajo. El aporte para la tesis es el análisis que se realiza en el trabajo acerca de definir concretamente las funciones, es decir, me sirve como

guía de uno de los elementos con el que debe contar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, mismo que es el resultado final de mi proyecto de investigación, de igual forma los métodos utilizados son un contribución y tentativa para considerar en el proyecto.

Finalmente, se considera el aporte que se realiza en la tesis de la autora Villalba (2017) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Quito, denominada: “Diseño de un modelo gestión de Recursos Humanos para la Empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda.”, para la obtención del título de Ingeniería Comercial. Para la autora desarrollar un diseño de un sistema de gestión de recursos humanos que sea ventajoso para la empresa en el momento de reclutar y seleccionar personal con las capacidades, conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo mediante la incorporación de un proceso, y así evaluar el desempeño dentro de la institución es el objetivo planteado en el proyecto. Se desarrolló la metodología con una investigación descriptiva mediante un modelo de gestión del talento humano en base a competencias con el soporte de tres diccionarios (comportamientos, competencias y preguntas) desarrollado por Martha Alles, además de métodos de jerarquización para comparar los puestos de trabajo mediante procesos específicos y determinar el grado del cargo; el método de graduación con el fin de diferenciar el nivel de responsabilidades y los requisitos para los distintos puestos de trabajo; y por último, el método de comparación de factores con la finalidad de comparar los puestos entre sí en base a los aspectos esenciales. Los resultados de la tesis fueron que gran parte del personal se ha incorporado por recomendaciones externas y no fueron seleccionados mediante algún proceso, incluso no se cumplió con un contrato físico y la institución no cuenta con perfiles de puestos, es decir, no hay un análisis o descripción de puestos de trabajo. En este trabajo se concluyó principalmente que establecer procesos que sean beneficiosos para la empresa y se rijan con la visión de esta, crea una importancia en la Administración del Talento Humano para cumplir con los objetivos estipulados a través de una planeación estratégica. La contribución de este trabajo es una guía esencial para el proyecto de investigación, debido a que el objetivo es presentar un modelo de gestión y hay un apartado específico sobre el manual de funciones bajo un modelo de perfil por competencias a través de un modelo desarrollado por Martha Alles, que es modelo seleccionado para desarrollar el

producto final, las técnicas utilizadas y los instrumentos son la base para modificarlo a la necesidad que requiere EEASA, y así, presentar el esquema que sirva como guía para mejorar el Manual de Funciones de la institución.

### **1.3 Fundamentación Teórica**

Para comprender las categorías fundamentales de la variable dependiente Manual de Funciones y de la variable independiente Administración del Talento Humano se ha realizado un cuadro con la categorización de cada una. Se considera la Gestión del Talento Humano, Gestión por competencias y competencias para la variable independiente y Descripción de puestos, análisis de puestos y desarrollo de personas para la variable dependiente (ver anexo A).

#### **1.3.1 Administración del Talento Humano**

Como lo hacen notar los autores Collings et al. (2017) lo definen como la selección minuciosa de puestos clave que aportan de manera significativa a la ventaja competitiva sostenible de la organización, es decir, el desarrollo de un grupo de titulares de un nivel de alto potencial y desempeño para cubrir estos roles.

La Administración de los Recursos Humanos (ARH) ha evolucionado a través del tiempo tanto en su ejecución como en su denominación, la tecnología ha influenciado también en la transformación de las relaciones laborales, donde se pone mayor hincapié en la generación de ideas y más no de los productos, las instituciones para generar éxito lo que deben hacer es administrar “con” las personas, y no solo administrarlos los ejecutivos (Reyes & Jara., 2013, p.19).

El Talento Humano tiene sus raíces en la visión basada en el desempeño de las personas y se enfatiza en las funciones clave para cumplir con el sistema establecido en la institución, en donde, se involucra temas tales como las funciones, actividades, riesgos, clima laboral, jerarquía, motivación, entre otros, los mismos que inciden en el desarrollo de las actividades realizadas por el personal de la empresa.

#### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del Talento Humano es un término en que el autor Vallejo (2016) considera que **“es la encargada del manejo organizacional de la empresa, esta área se centra**

**en el proceso de administración del grupo competitivo de trabajo incluidas las fases de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo” (p. 15).**

La gestión del Talento Humano es un proceso minucioso y complejo que tiene como fin de gestionar correctamente a las personas, actividades, recursos y procesos para cumplir con los objetivos planteados en las organizaciones. También, se encarga de realizar análisis de los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo y cumplimiento de cada una de las funciones a desempeñarse en la empresa, a la vez, tomar las debidas medidas correctivas para evitar considerablemente el surgimiento de problemas.

### **Competencias**

La competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades personales que yacen en los valores morales de las personas que generan aptitudes y actitudes que predisponen a las personas a ejecutar determinadas actividades con un nivel de desempeño alto (Gómez, 2018).

Además, el mismo autor clasifica en tres tipos:

Las competencias básicas son aquellas competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, sobre estas se construyen los demás tipos de competencias y son formadas en la educación básica y media (p. 35).

Las competencias genéricas son comunes a varias profesiones u ocupaciones, favorecen la consecución y mantenimiento de un empleo, permiten la movilidad laboral y el incremento de las posibilidades de mejorar un trabajo (p. 35).

Las competencias específicas son propias de una determinada profesión u ocupación, poseen un alto grado de especialización proveniente de procesos educativos, construidas a través de procesos educativos (p. 36).

En base al criterio de la autora Alles (2009), determina tres tipos de competencias:

Las competencias cardinales que se refiere a lo fundamental en el ámbito de la organización, donde representa valores y características para

diferenciarlas de otras y plasmas lo que se necesita para alcanzar la estrategia (p. 27).

Las competencias específicas gerenciales son las necesarias para aquellas personas que tienen a su cargo a otras personas, es decir, son jefes de un grupo de personas (p. 28).

Las competencias específicas por área son aquellas que son requeridas para que ocupen el cargo en un área en particular y se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas (p. 29).

La competencia dentro de una organización es importante para obtener el mayor potencial de cada uno de los colaboradores que la conforman, a la vez, también se las puede descubrir, mejorar y explotarla, debido a que se encuentran involucradas una serie de habilidades, destrezas, conocimientos y cualidades tanto propias como adquiridas en cada persona.

### **Gestión por perfil de competencias**

En base al artículo de (GESTIÓN.ORG, 2017) **“En un cargo de trabajo es necesario demostrar y poseer habilidades, conocimientos, comportamientos y aptitudes adecuadas para el desarrollo del talento humano al momento de desempeñar las actividades asociadas al cargo de trabajo asignado”** (p. 37).

El autor Preciado (2012) menciona que son recopilaciones del comportamiento característico de las personas en una situación determinada, además, se lo observa en la vida cotidiana en diversas circunstancias, se pone en práctica las actitudes, la personalidad, valores y conocimientos adquiridos.

Un modelo en base a un perfil por competencias es utilizado en empresas del sector público, EEASA, pretende cumplir con los elementos que se solicitan bajo el modelo para cumplir con la normativa y contar un Manual de Funciones ideal para la gestión del talento humano.

### **Aplicación del modelo por competencias**

Según Alles (2016) el enfoque para la gestión del personal se basa en la forma de cómo se cumplen los objetivos del puesto de trabajo y el desempeño de las responsabilidades que tiene dicho cargo en base a las competencias.

La misma autora manifiesta que se comienza con el análisis y descripción del puesto, como paso siguiente se asigna las competencias con el uso de técnicas y se procede a la elaboración de los diccionarios correspondientes (competencias, comportamientos y preguntas). Para concluir se realiza el reclutamiento y la selección de acuerdo con el sistema que se maneje en la empresa, además, de la capacitación para el ingreso del nuevo personal.

Además, reitera que para determinar un modelo de competencias se debe partir de la información estratégica de la empresa, y se las definen mediante la visión, misión y estrategia de esta. Cada competencia se le define un nivel de los cuatro grados establecidos que se consideran, los cuales son A, B, C y D; para lo cual se preparan diccionarios (Competencias, comportamientos y preguntas) según la necesidad de lo que se requiere para describir el puesto de trabajo. Posterior se asigna las competencias a los puestos y finalmente se realiza un inventario para determinar las brechas que existen entre lo que se requiere y la realidad con la que se cuenta.

La aplicación del modelo por competencias es esencial para el desarrollo del proyecto de investigación, debido a que, es lo que requieren los colaboradores de EEASA, y así, contra con un Manual de Funciones completo y actualizado para mejorar la gestión que se realiza dentro de la empresa.

### **Liderazgo**

Tal como expresa el autor López (2019) determina que es la capacidad de generar compromiso y conseguir el respaldo de los colaboradores para enfrentar con éxito los desafíos de la organización, además, la capacidad para garantizar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional en armonía.

El liderazgo dentro de una organización es muy importante porque permite detectar problemas en el desempeño del personal, posiblemente afecte al cumplimiento con lo establecido en los cargos o a la vez tenga un aporte significativo y el rendimiento laboral es el apropiado, esto también permite conocer si lo definido en el perfil de puestos es lo acertado.

### **Archivos físicos**

Como afirma el autor (Reyes, 2018) se define **“como el espacio físico encargado del almacenamiento de los diferentes documentos entre los que se destacan informes, archivos y antecedentes de un hecho asociado a una persona, entidad u otros”** (p. 13).

Para corroborar lo manifestado por el autor es el conjunto de documentos que se producen de forma física mediante la realización de diferentes actividades ya sea de una persona, un grupo de individuos, la empresa u otro gestor, los mismos que se encuentran registrados de manera ordenada y de acuerdo con un criterio.

### **Archivos digitales**

Para el autor Sanz (2017) manifiesta que es un **“sistema de gestión de documentos que se encarga de capturar u procesar imágenes digitales generadas de distintos dispositivos siguiendo un proceso de búsqueda y recuperación de la información recolectada”** (p. 49).

El archivo digital es una herramienta esencial para contar con evidencia de forma virtual y ordenada sobre la documentación física o digital de diversas fuentes, tener este respaldo es vital para la gestión administrativa, con el simple hecho de una búsqueda avanzada y rápida cuando se solicite algún documento, además de contribuir con el cuidado del medio ambiente y evitar el desperdicio y uso excesivo del papel.

### **Evaluación de desempeño**

En base al autor Blanco (2007) define la evaluación del desempeño como **“el proceso estructural y sistemático empleado para el análisis de comportamientos asociados con el trabajo y los resultados que el personal genera con el fin de conocer la productividad de este y aplicar correcciones que permitan mejorar su rendimiento a futuro”** (como se citó en Buentello et al., 2016, p. 150)

En la evaluación de desempeño se puede detectar posibles falencias, errores y factores que perjudican o a la vez favorecen al desarrollo de las actividades del personal, con la finalidad de tomar acciones preventivas o correctivas, si no, mantenerlas o mejorarlas.



### 1.3.2 Manual de funciones

Andrango (2018) plantea que la importancia de contar con un manual de perfil de puestos en las instituciones permite cumplir con eficacia las actividades designadas, además de que se establece las características que debe cumplir el aspirante al puesto.

Desde el punto de vista de Andrade (2016) con el manual de funciones se observa de manera global la estructura organizativa y facilita una evaluación general y específica de los miembros, además, menciona los elementos con que debe contar el manual y son: identificación del cargo, área a la que pertenece, funciones, responsabilidades, formación y habilidades.

El manual de perfil de puestos es una herramienta indispensable para describir de manera detallada y estructurada cada uno de los perfiles de puestos existentes en EEASA, en este documento se encuentran todos los requisitos necesarios para ocupar un puesto de trabajo y elegir correctamente al candidato idóneo que cumpla con los mismos.

#### **Descripción de puestos**

De acuerdo con Fernández (2015) la descripción de puestos **“está encargada de detallar, enlistar o codificar actividades y funciones, siendo limitada por el cargo que se ocupa, así como, de las tareas y tiempo dispuesto para cada cargo laboral”** (como se citó en Rojas, 2019, p. 18).

Con lo expuesto en el párrafo anterior se puede definir como un detalle de lo que se requiere realizar en el puesto de trabajo, que es un elemento del resultado final del proyecto de investigación, es decir, el manual, y así, no habrá contrariedades entre el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa.

#### **Desarrollo de personas**

Desde el punto de vista de Madrigal (2012) esta comprende el proceso necesario para la identificación, selección y desarrollo del personal que requiere cada puesto de trabajo existente en la institución, además se reflexiona sobre el hecho de la capacitación para cumplir con los objetivos organizacionales (como se citó en Poveda, 2018, p.55).

Por esta razón, es necesario perfilar correctamente los puestos de trabajo para que aporte a la selección de personal que será parte de EEASA, incluso, es necesario que se encuentre en constante capacitación ante los nuevos cambios y como fortalecimiento de los conocimientos ya adquiridos para mejorar el desempeño laboral y productividad.

### **Análisis de puestos**

Con base en Iranzo (2017) este es un procedimiento en donde se detalla información pertinente en relación con el cargo especificado, que se lo realiza por medio de un estudio y una observación para determinar diversos elementos que son componentes de un puesto de trabajo, con el fin de que lo ejecute de la manera adecuada y se diferencie de los demás cargos existentes en la organización.

Entonces, el análisis de puestos es primordial para la ejecución del producto final de este proyecto de investigación, además, para EEASA es necesario ese análisis más profundo para la determinación de un perfil de puesto, donde se contemple todos los elementos indispensables para cumplir con la meta de la organización y el desempeño laboral sea el más adecuado.

### **Perfil de puestos**

Desde el punto de vista de la autora (Jaramillo, 2020) menciona que **“es una herramienta organizacional empleada para analizar la definición de funciones asociada al cargo que ocupa el talento humano; además, de delimitar las responsabilidades y competencias que debe cumplir en el rol asignado”** (p. 29).

Un perfil de puesto es una descripción concreta de las características, destrezas, habilidades, competencias, tareas y responsabilidades que con lleva un puesto en la institución, con la finalidad de facilitar la elección adecuada del trabajador que ocupe dicho cargo y a la vez le beneficie con los requerimientos y funciones especificadas.

### **Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos**

Según Anzules (2016) considera que el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos es una herramienta indispensable para la gestión de Recursos Humanos, es donde se define el perfil que debe cumplir cada colaborador que se integra a la organización (como se citó en Mendoza, 2016).

Además, (Grupo Consultor, 2015) añade que **“toda el área gerencial y directiva deberán definir adecuadamente las funciones que deben cumplir sus empleados, procurando que ocurra la rotación de tareas de forma independiente, y manteniendo una separación de funciones junto con la reducción de riesgos asociados a errores o acciones irregulares”** (p. 2).

De la misma forma un diferente autor lo delimita como

EL MDCVP es un documento que se convertirá en material de consulta permanente para desarrollar todos los demás subsistemas de Talento Humano ya que contiene la estructura de puestos organizacionales clasificadas por series y clases o perfiles de puesto, así mismo cada perfil de puesto contiene la información necesaria para la toma de decisiones como; datos del puesto, misión, actividades esenciales, instrucción formal, experiencia laboral, conocimientos y competencias(Vela & Nieto, 2018, p. 161).

Un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos es una herramienta oportuna y necesaria con la que se debe contar, debido a que aporta de manera esencial el detalle de todos los elementos que se requieren para que un trabajador ocupe un cargo y tenga en conocimiento todas las funciones a desarrollar al igual que los riesgos que se pueden presentar y en el nivel jerárquico que se encuentra.

### **Valoración de puestos**

Con base en la opinión de (Mendoza, 2016) indica que esta **“se enfoca a comparar las descripciones de cada puesto de trabajo con las competencias y elementos necesarios para el perfil para con ello generar un sistema de remuneración y administración equitativo”** (p. 9).

Con la valoración de puestos se presenta de manera clara y objetiva las funciones y el nivel en que se encuentra el cargo dentro de la institución, con hincapié en las diferencias de valoración entre los demás roles que existen en empresa.

### **Clasificación de puestos**

Como se señala en la Resolución 451 **“es el conjunto de normas estandarizadas que sirven para analizar, detallar, valorar y clasificar cada puesto de la institución;**

**entre los que se encuentran, el tipo de trabajo, su nivel de dificultad, lugar donde se lleva a cabo, la instrucción empleada, y otros elementos esenciales para definir un perfil de puestos”** (Universidad Técnica de Machala, 2018, Artículo 61)

En base a lo mencionado anteriormente se determina que en la clasificación se lo define según variables que permitan diferenciar e identificar el puesto de trabajo entre los colaboradores de la empresa, lo que es esencial para la elaboración del Manual de Funciones y la correcta definición de los perfiles con la disminución de confusiones entre el personal.

### **Responsabilidad**

Gómez (2012), ratifica que las necesidades sociales se han transformado, lo que exige un aprendizaje constante, de modo que, el hombre se encuentra en el centro de tres medios que se interrelacionan y condicionan a la vez el natural, el social, el tecnológico (como se citó en Gómez, 2018).

Las responsabilidades que cada trabajador tiene dentro de la organización es de suma importancia tener conocimiento para cumplir a cabalidad lo establecido en su perfil de trabajo, además son las obligaciones que tiene y si las infringe con lleva consecuencias.

### **Habilidades**

Desde la posición de los autores (Ruiz et al., 2017) argumentan que **“son capacidades que ayudan a conservar y mejorar la productividad, invocación, y la empleabilidad de un individuo o un conjunto de personas distribuidas en distintos cargos de trabajo”** (p. 27).

Las habilidades pueden ser adquiridas o aprendidas a lo largo de la vida, que son capacidades que un individuo desempeña con facilidad y esto le permite diferenciarse de los demás.

### **Riesgos laborales**

Teniendo en cuenta a Fundación para la prevención de los Riesgos Laborales (2008) plantean que el riesgo se determina por todos los factores físicos, químicos, biológicos, tecnológicos, sociales y psicológicos que se encuentran alrededor del puesto de trabajo

y el lugar donde se ejecutan las actividades con las condiciones de trabajo (Ampuero et al., 2018).

El riesgo laboral es un tema importante dentro de una organización, se debe contar con planes de emergencia y todas las medidas de seguridad para el bien de todos los trabajadores, de hecho, es responsabilidad de la institución preocuparse por la salud y beneficio de sus colaboradores

### **Línea de autoridad**

En base a la opinión de (Bastidas, 2018) esta es considerada como **“un modelo en el cual se plasma la estructura organizacional formal, aquí se identifican niveles jerárquicos su relación, delimitando las responsabilidades y el poder entre un superior, su subordinado y viceversa”** (pp. 11-12).

La jerarquía de autoridad es el orden o rango que posee un empleado dentro de la organización según el cargo que ocupa, casi todos los trabajadores deben reportar sus actividades ante una autoridad pertinente donde se debe dar cumplimiento a las tareas establecidas en los periodos de tiempo definidos.

### **Base de datos**

Primero se debe conocer el significado de dato, la autora Guevara (2018) indica que estos se consideran como **“hechos conocidos que han sido registrados y que poseen un significado implícito”** (p.15).

De acuerdo con los autores Durán et al. (2019) la base de datos **“recopila grandes cantidades de datos e información de un tema determinado y los agrupa en textos completos, dando paso así a diversos documentos con un formato específico”** (p. 9).

Contar con una base de datos es esencial para realizar un análisis, herramientas e incluso tomar decisiones, porque son la base de información en la que se guiará el procedimiento, es decir, se clasifican o recolectan según un criterio que tenga alguna relación y a la vez facilitar trabajar con estos datos.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer una mejora del manual de funciones del personal directivo y administrativo de EEASA.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Recopilar información de archivos físicos y digitales para actualizar, comparar, comprobar y generar una nueva base de datos para el manual de funciones.

Determinar las habilidades, responsabilidades, riesgos y líneas de autoridad de cada puesto de trabajo para optimizar tiempos y procesos.

Analizar los resultados del instrumento aplicado con la finalidad de ejecutar procesos de integración de personas.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Enfoque de investigación

Desde la posición de (Rengel et al., 2018) enfatiza que **“un enfoque investigativo hace alusión a los procesos sistemáticos que son empleados en el transcurso de la investigación a la vez que son guía para poder cumplir con los objetivos planteados”** (p. 27). Por esta razón, se determinan los siguientes enfoques para cumplir con los objetivos planteados para mejorar el manual de funciones de EEASA.

##### **Enfoque Mixto**

De acuerdo con los autores (Ñaupas et al., 2014) argumentan que **“es un tipo de investigación que integra sistémicamente los métodos de la investigación cuantitativa y cualitativa con el fin de poder obtener una mirada más completa del objeto de estudio”** (p. 401).

Para el desarrollo del enfoque implicó la recolección y análisis de los datos obtenidos tanto cuantitativos (resultados del instrumento aplicado a los directivos y administrativos de EEASA) como cualitativos (competencias, descripción y análisis de los puestos) para una integración y discusión conjunta para el Manual de Funciones; donde se realizó conclusiones en base a toda la información obtenida para una correcta definición de los perfiles de puestos.

##### **Enfoque Cuantitativo**

En base a lo expuesto por los autores Hernández & Mendoza (2018) el enfoque se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos donde se presenta un conjunto de procesos que son organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones o patrones de comportamiento.

En esta investigación se determinó los datos numéricos de la información general del personal directivo y administrativo de EEASA acerca de los años laborados y el grupo ocupacional al cual pertenece con la finalidad de complementar y definir los elementos

necesarios para fortalecer el Manual de Funciones mediante diferentes técnicas e instrumentos.

### **Enfoque Cualitativo**

A juicio de los autores (Ñaupas et al., 2014) plantean que **“es un modo investigativo, es un enfoque, un estilo que adopta el investigador en razón del objeto de estudio, de sus objetivos, de los problemas concreto que selecciona en su área profesional”** (p. 353).

Este enfoque se empleó con la finalidad de detallar y analizar los perfiles de puestos idóneos para el personal directivo y administrativo de EEASA reflejados en el Manual de Funciones; donde se determinó las competencias pertinentes para cada perfil de puestos según el modelo propuesto por Martha Alles, con el objetivo de mejorar la estructura y los elementos del resultado final del proyecto de investigación mediante técnicas e instrumentos específicos.

### **2.2 Tipo de investigación o Diseño de investigación**

#### **No experimental – Transversal**

Desde el punto de vista de (Hernández et al., 2014) **“el diseño de investigación transeccional o transversal recolecta datos de un tiempo único, es decir, en un solo momento, además el propósito es detallar variables y analizar su incidencia o interrelación de un momento dado”** (p. 155).

En relación a lo expuesto, en la investigación se estudió y analizó los elementos, documentación, información y percepción del personal de EEASA en un tiempo determinado, es decir, durante el tiempo establecido para el desarrollo del proyecto se determinó la propuesta de mejora del Manual de Funciones y la incidencia que implicó en la Administración del Talento Humano, debido a que cuando los colaboradores conocen a profundidad su perfil de puesto, es posible que disminuyan los inconvenientes en la coordinación y ejecución de actividades.



### 2.3 Alcance de investigación

El alcance de investigación se lo emplea al momento de analizar la factibilidad y la importancia de desarrollar el proyecto de investigación, además se relaciona al nivel de profundidad o perspectiva que tiene el estudio (Hernández et al., 2014)

#### **Descriptivo**

Como afirman (Hernández et al., 2014) consiste en **“detallar elementos, características y propiedades relevantes de un fenómeno estudiado o analizado, además, se describe tendencias de una población o grupo en específico y mide conceptos para definir variables”** (p. 92).

Esta investigación se realizó con la finalidad de describir de manera minuciosa los elementos que forman parte del Manual de Funciones, principalmente las competencias de cada puesto de trabajo del personal directivo y administrativo de EEASA, para una correcta toma de decisiones en la Administración del Talento Humano lo que evita los inconvenientes en la coordinación y ejecución de actividades entre los servidores de la empresa.

#### **Exploratorio**

De acuerdo con (Hernández & Mendoza, 2018) consideran que esta investigación **“se lleva a cabo con el fin de examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o muy poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes”** (p. 106)

Se detectó que el Manual de Funciones de EEASA se encontraba incompleto y desactualizado, por esta razón, con esta investigación se indagó y recolectó toda la información tanto de archivos físicos como digitales, donde se creó una nueva base de datos, además se investigó todos los elementos que intervienen en el Manual de Funciones para mejorar su estructura.

#### **Interpretativo**

A juicio de Rengel et al. (2018) dentro de la investigación cualitativa, la investigación interpretativa significa **“interpretar aspectos o datos sobre estudios o fenómenos, es decir dar explicación amplia sobre el resultado de estudio”** (p. 29).

Se realizó con la finalidad de interpretar los resultados de la percepción de los actores de la empresa mediante el instrumento aplicado, además se detalló las conclusiones a partir de la información recolectada en EEASA, al igual que se explicó los beneficios de contar con un Manual de Funciones completo y actualizado. También, se realizó un análisis general de la Administración del Talento Humano con los perfiles de puestos definidos correctamente en la empresa, es decir, los posibles cambios como resultado de las mejoras realizadas en el objeto de estudio.

## **2.4 Modalidad de investigación**

Referente a la modalidad de investigación el autor (Naghi, 2012) menciona que **“es un estudio metódico para adquirir información en base a los objetivos del proyecto donde se genera contacto con individuos o grupos de individuos, además de la indagación en diversas fuentes como referencias metodológicas, criterios, archivos, entre otros”** (p.15). Para la investigación se consideró las modalidades: bibliográfica y de campo, para la recolección de información pertinente de fuentes primarias y secundarias tanto internas como externas, con el fin de estructurar y mejorar el manual de funciones de EEASA.

### **2.4.1 Modalidad Bibliográfica**

Es esencial destacar la opinión de los autores (Tena y Rivas, 2012) donde mencionan que **“es un método investigativo que tiene como finalidad revisar fuentes existentes como artículos, libros, bibliografías, cortometrajes, videos, películas, revistas, entre otros sobre un tema en específico y así a su vez poder utilizar para abordaje de un tema de interés tratado”** (p. 21).

La investigación bibliográfica fue primordial para el estudio, debido a que existe información que se encuentra archivada y registrada dentro de la organización y fue esencial para complementar el Manual de Funciones de EEASA. Mencionado respaldo se encontró en fuentes secundarias internas como el sitio web de la empresa, en su servidor INTRANET, el sistema informático SISGERH, el Manual de Funciones existente, archivos físicos, la revista institucional, boletines informativos e informes técnicos y departamentales.

En cuanto a las fuentes secundarias externas se extrajo información de sitios oficiales como el Ministerio Laboral y la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables, Reglamento de Higiene y Seguridad, además se basó en libros como principales colaboradores Alles, Hernández Sampieri y Ñaupas; tesis de pre-grado y post-grado tanto nacionales como internacionales para los antecedentes investigativos y, por último, artículos científicos de revistas como Digital Publisher, Red Internacional de investigadores, Mendive, Sathiri y Horizonte Sanitario. Con los datos recolectados se conoció el contexto en relación con el tema e institución con el fin de reunir y determinar la información necesaria para presentar el producto final del proyecto de investigación.

#### **2.4.2 Modalidad de Campo**

En cuanto a la investigación de campo, a juicio de Baena (2014) se refiere a las técnicas definidas para recolectar y registrar información de manera ordenada referente al tema de investigación, además se adquieren los datos en el lugar donde se generan los eventos del objeto de estudio, es decir, por lo general se pone en contacto con la institución, donde la observación y la entrevista son las principales técnicas utilizadas.

La investigación de campo fue de vital importancia aplicarla durante el proceso de la investigación, es decir, aportó con información precisa y exacta para el análisis y definición del Manual de Funciones de EEASA. Se recolectó mediante fuentes primarias la información que requiere cada puesto de trabajo de los cargos directivos y administrativos de la empresa mediante instrumentos de recolección de datos tanto para la investigación cuantitativa y cualitativa con el objetivo de estructurar correctamente los perfiles de puesto.

### **2.5 Población y muestra**

#### **2.5.1 Población**

Desde el punto de vista de los autores (López & Fachelli, 2018) **“son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen al ámbito de interés analítico y sobre el que queremos interferir las conclusiones del análisis planteado, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica”** (p. 7).

Para la investigación se estableció como población al total de cargos registrados en EEASA, el dato fue tomado del Manual de Funciones vigente, proporcionado por la empresa con memorando PE-0358-2020, trámite 6886 del 18 de febrero del 2020, donde se estableció un total de 151 puestos de trabajo de los diferentes edificios y complejos de la empresa (ver anexo B).

### 2.5.2 Muestra

En base a los mismos autores (López & Fachelli, 2018) **“es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a la observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado”** (p. 6).

#### Muestreo por cuotas

De acuerdo con los autores (Ñaupas et al., 2014) manifiestan que **“radica en formar grupos, estratos, clases de individuos por cierta característica en común como: sexo, edad, grupo ocupacional, nivel socio económico, etc., pero no aleatoriamente más bien a criterio de investigador”** (p. 253).

Para elegir el grupo se basó en los cargos directivos y administrativos de EEASA del total de puestos registrados en el manual de funciones vigente, proporcionado por la empresa con memorando PE-0358-2020, trámite 6886 del 18 de febrero del 2020, el detalle se presenta a continuación:

**Tabla 2.**

*Cargos directivos y administrativos*

<b>CARGO</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>
Asesor Jurídico LOEP	Directivo
Auditor General LOEP	Directivo
Presidente Ejecutivo	Directivo
Director LOEP	Administrativo
Administrador del SGC LOEP	Administrativo
Auditor LOEP	Administrativo
Ayudante de área LOEP	Administrativo

Comunicadora Institucional LOEP	Administrativo
Jefe de Área 1 LOEP	Administrativo
Jefe de Área 1 Auditoría Interna LOEP	Administrativo
Jefe de Área 2 Impuestos DF	Administrativo
Jefe de Área 2 Ing. Civil LOEP	Administrativo
Jefe de Área 2 Supervisor de Seguridad Industrial	Administrativo
Jefe de Área 2 Financiero LOEP	Administrativo
Jefe de Área 2 Relaciones Industriales	Administrativo
Jefe de Área 2 Informática LOEP	Administrativo
Jefe de Área 2 Trabajadora Social LOEP	Administrativo
Jefe de la Secretaria LOEP	Administrativo
Jefe de Sección 2 LOEP	Administrativo
Oficinista LOEP	Administrativo

---

*Nota.* Se refleja los cargos directivos y administrativos existentes en EEASA. Fuente: Manual de Funciones EEASA (2020).

Se tuvo que aplicar el instrumento a 20 colaboradores de EEASA visualizados en la tabla anterior correspondientes al grupo ocupacional directivo y administrativo que son objeto de estudio.

## **2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **2.6.1 Técnicas**

Como plantean los autores (Ñaupas et al., 2014) indican que **“realmente son métodos particulares o especiales que son aplicados en una investigación científica, cualitativa o cuantitativa, de acuerdo con el enfoque y naturaleza, es decir, son un conjunto de normas que regulan el proceso de inicio a fin”** (p. 135).

En relación con lo expuesto, para la investigación se usaron distintas formas para obtener información oportuna y acertada para el Manual de Funciones; acerca de los puestos de trabajo y la Administración del Talento Humano, donde se recopilaron datos y percepciones del personal directivo y administrativo de EEASA por medio de la observación directa, la entrevista y la encuesta.

Para las diferentes técnicas se usaron formatos y fichas para registrar los datos obtenidos en cada uno; dichos documentos se basaron en lo establecido por Martha Alles en sus diferentes obras acerca de la Trilogía de comportamientos, competencias y preguntas, los cuales son usados de manera internacional y son de uso común, donde se efectuaron adaptaciones de acuerdo a las necesidades de la investigación y al cargo analizado, debido a que se ha realizado el formato de manera personalizada para los diferentes puestos de trabajo, al tener un fin determinado.

### **Encuesta**

Como lo hace notar el autor Bernal (2012) consiste en la búsqueda de información para grupos grandes, donde los datos son procesados de manera cuantitativa lo que permite recolectar una gran cantidad de información de forma rápida mediante la utilización de un cuestionario formulado y validado con anticipación.

### **Encuesta Escrita**

Como lo mencionan Stanton et al. (2007) indican que se basan en entrevistas de profundidad o cara a cara con el encuestado, donde el investigador controla y guía con el fin de recolectar más información sobre diferentes temas mediante un formato con las mismas preguntas para evitar sesgos en los resultados.

La técnica se lo realizó a 20 colaboradores de EEASA que ocupan cargos directivos y administrativos con el fin de recopilar información pertinente de los elementos necesarios para la elaboración de la propuesta del Manual de Funciones.

### **Entrevista**

Desde el punto de vista de los autores Troncoso y Amaya (2017) manifiestan que es una herramienta cualitativa para recolectar datos y obtener información de los sujetos de estudio a través de una interacción oral entre ambas partes; y así acceder a aspectos más profundos o de interés del investigador para su trabajo.

### **Entrevista estructurada**

Como lo hacen notar los autores (Díaz et al., 2013) **“es una comunicación interpersonal que se establece entre investigador e investigado, con el fin de**

**reunir y abarcar información y datos de manera verbal de lo requerido sobre la problemática planteada en base a un diseño o plan preestablecido” (p. 2).**

Como herramienta cualitativa se aplicó con preguntas abiertas a la Dirección del Departamento de Relaciones Industriales (DRI) y la Jefatura del área RRHH, con la finalidad de extraer información necesaria para la definición concreta de la estructura del Manual de Funciones.

### **Observación**

Como lo indica Naghi (2012) consiste en un proceso en el cual se percibe ciertas características o rasgos que existen en la realidad con el fin de recoger datos importantes que pueden ser utilizados en su investigación.

### **Observación participante**

Para los autores (Daymon y Holloway, 2011) argumentan que **“la técnica permite extraer mucha información sobre cómo la gente actúa e interactúa, además requiere que el investigador grabe lo que observa y tome notas desde el primer momento de lo que escucha y observa” (p. 259).**

Con la mencionada técnica se mantuvo un papel activo dentro de la empresa donde se observó, comprendió, recolectó datos y se definió los elementos del Manual de Funciones, además se obtuvo una visión general de la Administración del Talento Humano.

### **2.6.2 Instrumentos**

Según los mismos autores (Ñaupas et al., 2014)) manifiestan que **“los instrumentos son herramientas conceptuales o materiales que son de utilidad para las técnicas de investigación, en especial a las técnicas de recolección de datos como la entrevista u observación” (p. 136).**

En el proyecto se recabó información pertinente para el Manual de Funciones de EEASA, donde se ha utilizado de recurso el cuestionario para la encuesta y entrevista, respectivamente, así se extrajeron datos en relación con las variables (Manual de Funciones y Administración del Talento Humano) y problema de investigación.

## **Cuestionario**

De acuerdo con los autores Hernández et al. (2014) interpretan que es un conjunto de preguntas relacionadas a un tema, donde se mide una o más variables, incluso debe tener relación con el problema de investigación y la hipótesis, si es el caso.

## **Cuestionario por competencias**

En base a lo mencionado por Alles (2016) se define como un material personalizado por competencias de acuerdo con el cargo que se analiza y se determina las competencias cardinales, gerenciales y por área, que requiere una persona para ocupar un puesto de trabajo.

Se utilizó un cuestionario por competencias al personal directivo y administrativo con la intención de recopilar información oportuna para el Manual de Funciones, la primera parte constó de dos preguntas generales para los encuestados y la segunda con diez competencias (cardinales, gerenciales, por área) que se asignaron de manera personalizada a los 20 colaboradores según el cargo, en base al diccionario estructurado de acuerdo con lo que establece Martha Alles (ver anexos C y D). Además, se conoció la percepción de los trabajadores en relación con su puesto de trabajo y las competencias que conlleva, así se obtuvo una perspectiva de la Administración del Talento Humano, y a la vez; se determinó los elementos necesarios para el perfil de puestos.

## **Guía de entrevista**

En base a los autores Troncoso y Amaya (2017) indican que es una herramienta que contiene el tema, las preguntas sugeridas y los aspectos que se analizarán en la entrevista y los datos son cubiertos con cada entrevistado.

Se realizó una ronda de trece preguntas a la Directora del DRI de EEASA y a la Jefa de Recursos Humanos del DRI, donde se extrajo información precisa y así se estructuró los perfiles de puestos del Manual de Funciones, además se investigó, actualizó y adicionó información pertinente para conformar el producto final en base a las competencias y detalles específicos (ver anexo E).



## **Ficha de observación**

Para el autor Andrango (2016) considera que es una herramienta para registrar datos que son aportados por distintas fuentes donde se presenta el problema de investigación, a la vez, es diseñada para anotar ciertos aspectos puntuales.

Mediante la ficha de observación se anotó datos y aspectos importantes que fueron tomados en cuenta para la elaboración del proyecto y la determinación de la estructura del Manual de Funciones, además se solicitó los archivos tanto físicos como digitales para recopilación de la información necesaria y precisa del producto final (ver anexo F).

## **2.7 Validación del instrumento de acuerdo con el modelo de competencias de Martha Alles (2009)**

Como plantean (Galicia et al., 2017) “se trata a la congruencia de un instrumento que tiene la intención de medir un tema en particular, es decir, se refiere a la exactitud con que el instrumento mide lo que se pretende medir y a la eficacia de representar el mismo”. Para la validez del instrumento fue indispensable la guía del libro de Martha Alles del año 2009, titulado “Diccionario de Comportamientos” para la construcción personalizada de las encuestas de cada cargo y el diccionario con el fin de que sea llenado con responsabilidad y credibilidad, además, se establecieron las competencias de acuerdo con la trilogía en gestión por competencias y su aplicación práctica. Además, el contenido del instrumento ha sido validado con los cambios y adaptaciones mediante jueces, es decir, docentes de la Universidad Técnica de Ambato de la facultad de Ciencias Administrativas (ver anexo G); y a la vez por expertos en el tema, en este caso representantes oficiales del DRI de EEASA (ver anexo H); donde han analizado y han aportado con recomendaciones escritas y verbales con el criterio acerca de las encuestas y archivos adjuntos presentados.

## **2.8 Modelo perfil por competencias**

El modelo de perfil por competencias se definió en base al modelo diseñado por la autora Martha Alles con su trilogía de comportamientos, competencias y preguntas para las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos de acuerdo con la necesidad de cada cargo considerado de EEASA en la investigación, donde se identificó las

competencias de la organización mediante los objetivos estratégicos, misión, visión, principios y valores de la empresa. Cabe mencionar que fue indispensable comenzar con la información estratégica de la empresa y considerar la misión y la visión para las competencias cardinales, y para las competencias específicas gerenciales y por área, de acuerdo con el perfil de cada colaborador estipulado en el manual de funciones de la institución.

Según se indica en el portal oficial [www.eeasa.com.ec](http://www.eeasa.com.ec), se tiene lo siguiente:

### **Objetivos estratégicos**

Incrementar la calidad de servicio de Energía Eléctrica

Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica

Incrementar la Eficiencia Empresarial

Incrementar el uso eficiente de los recursos y obtención de resultados

Incrementar el desarrollo del Talento Humano

Incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico

Consolidar el libre acceso a la información institucional y el acercamiento con la comunidad

Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión

### **Misión**

“Suministrar energía eléctrica, con las mejores condiciones de calidad y continuidad para satisfacer las necesidades de los clientes en su área de concesión, a precios razonables y contribuir al desarrollo económico y social”

### **Visión**

“Constituirse en una Empresa líder en el suministro de energía eléctrica en el País”.

### **Principios**

Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos constitucionales

Practicar una gestión gerencial moderna, dinámica, participativa y comprometida en el mejoramiento continuo

Disponer de un sistema eléctrico confiable, utilizando tecnología adecuada

Tener procesos automatizados e integrados.

### **Valores**

Honestidad, responsabilidad, transparencia, lealtad y solidaridad

En base a la información presentada y los perfiles de puestos del manual de funciones se definió las competencias cardinales, gerenciales y de área, para la determinación de las competencias de cada puesto de trabajo a evaluar en las encuestas por competencias, donde se definieron las siguientes:

### **Tabla 3.**

*Competencias seleccionadas para la empresa*

<b>Competencias Cardinales</b>
Compromiso
Conciencia organizacional
Ética
Iniciativa
Innovación y creatividad
Integridad
Prudencia
<b>Competencias Gerenciales</b>
Conducción de personas
Dirección de equipos de trabajo
Empowerment
Entrenador
Liderazgo
Visión estratégica
<b>Competencias por Área</b>
Calidad y mejora continua

---

Capacidad de planificación y organización

Cierre de acuerdos

Colaboración

Comunicación eficaz

Conocimientos técnicos

Credibilidad técnica

Habilidades mediáticas

Influencia y negociación

Pensamiento analítico

Relaciones públicas

Toma de decisiones

---

*Nota.* Las competencias se basan en el análisis de la información estratégica de EEASA y la evaluación de desempeño proporcionado por la empresa.

Luego de la determinación de las competencias cardinales y específicas, se asignaron las pertinentes a cada cargo para ser calificadas en base a los niveles estipulados por Martha Alles, donde menciona que el fin de definir los niveles es puntualizar el grado de la competencia en relación con el desempeño personal, donde:

A: Muy alto

B: Muy bueno, sobre lo particular

C: Bueno

D: Nivel mínimo o no cuenta

Una vez, definido el cuestionario por competencia de cada cargo, se realizó la encuesta a los sujetos definidos anteriormente, donde determinaron el nivel de la competencia propuesta para su puesto de trabajo, además de llenar una ficha de recopilación de información para completar con datos necesarios para el manual de funciones (ver anexo I).

### CAPÍTULO III

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 Análisis y discusión de los resultados (Encuesta)

#### Pregunta 1: ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

**Tabla 4.**

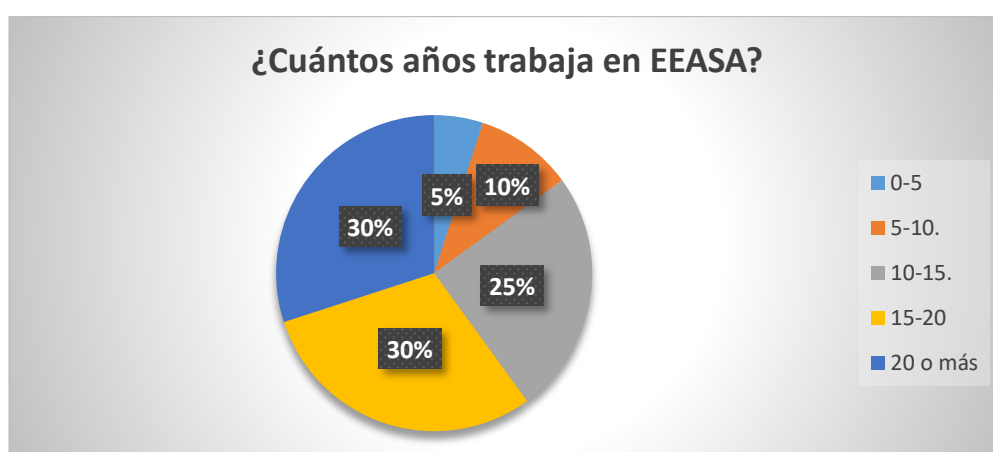
*Rango de años laborados del personal*

Respuestas	Promedio	Frecuencia
0-5	5 %	1
5-10	10 %	2
10-15	25 %	5
15-20	30 %	6
20 o más	30 %	6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

*Nota.* Se refleja los resultados totales por cada respuesta considerada en la pregunta 1.

**Figura 1.**

*Rango de años laborados del personal de EEASA*



*Nota.* La figura refleja los resultados totales por cada rango de años trabajados en EEASA. Fuente: Investigación de campo (2021).

#### **Análisis e interpretación**

El 30% del total de los colaboradores encuestados en EEASA manifestaron que han servido a la institución por más de 20 años, de la misma forma el 30 % ha trabajado

entre 15 a 20 años, mientras que el 25 % mencionaron que en un promedio de 10 a 15 años han proporcionado su colaboración en la empresa, también se evidenció que solamente el 10% de los trabajadores han laborado en la empresa entre 5 a 10 años y solo el 5% no ha trabajado por más de 5 años, es decir, su incorporación a la empresa fue reciente. Con los resultados se pudo determinar que la mayoría del personal directivo y administrativo ha formado parte de la institución y prestado sus servicios por más de 15 años, es decir, ha prevalecido la estabilidad laboral, y la mayor parte tiene nombramiento “servidores de carrera” como se conoce en la empresa, mientras que solamente dos colaboradores llevan poco tiempo en la institución, y solo uno se ha incorporado recientemente, sin embargo, su trabajo ha sido satisfactorio y reconocido para que ocupen cargos medios.

**Pregunta 2: Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?**

**Tabla 5.**

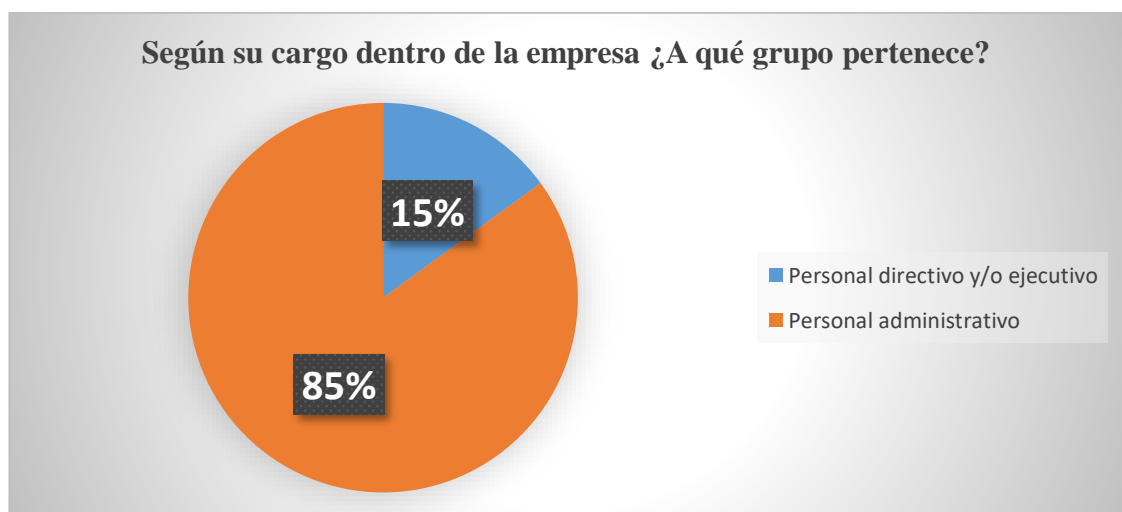
*Cargos en la empresa*

Respuestas	Promedio	Frecuencia
Personal directivo/ ejecutivo	15 %	3
Personal administrativo	85 %	17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

*Nota.* Se refleja los resultados totales por opciones de respuesta de la pregunta 2.

**Figura 2.**

*Cargos en la empresa*



*Nota.* La figura refleja el total en porcentaje del personal directivo y/o ejecutivo, y administrativo de EEASA. Fuente: Investigación de campo (2021).

### Análisis e interpretación:

Se ha encuestado a veinte colaboradores de EEASA, donde el 15% conformaba el personal directivo y/o ejecutivo, y el 85% correspondía al personal administrativo. Cabe mencionar que los cargos tuvieron competencias similares debido al grado de autoridad, lo que les diferenció fue el nivel que implica su aplicación de acuerdo a su cargo. Además, fue evidente que solo tres cargos ocuparon el grupo directivo/ejecutivo, por el hecho de que bajo su cargo han asumido personas a las cuales han tenido que orientar y dirigir según la estructura jerárquica y el nivel de autoridad dentro de la empresa; mientras que los cargos administrativos también dirigen grupos de personas con la diferencia que el grado de toma de decisiones y responsabilidades es menor.

### Cuestionario por competencias

**Tabla 6.**

*Competencias Cardinales*

CARGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Asesor Jurídico																				
Auditor General																				
Presidente Ejecutivo																				
Director LOEP																				
Administrador SGC LOEP																				
Auditor LOEP																				
Ayudante área LOEP																				
Comunicadora Institucional LOEP																				
Jefe área 1 LOEP																				
Jefe área 1 AI LOEP																				
Jefe área 1 Impuestos DF																				
Jefe área 2 Ing Civil																				
Jefe área 2 SSI																				
Jefe área 2 Financiero LOEP																				
Jefe área 2 DRI																				
Jefe área 2 Informática LOEP																				
Jefe área 2 Trab Social LOEP																				
Jefe Secretaría LOEP																				
Jefe Sección 2 LOEP																				
Oficinista LOEP																				
<b>ENCUESTADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>Competencias</b>																				
Compromiso		A			A	A	B	A	A	B	B	B	B	A		B	A	B	B	B
Conciencia organizacional		A				A		A												
Ética	A	A			A	A	A	A		A	A		A	A		A	A	A	A	B
Iniciativa				A			A		A							A	A	B	B	B
Innovación y creatividad							B									A	B		B	C
Integridad	A				A	A		A	A	A	A	A	A	A			A	A	A	B
Prudencia		A									A	A		A		B	A	A		

*Nota.* Se refleja los resultados de los niveles considerados por los entrevistados de las competencias.

## **Análisis e interpretación**

Las competencias cardinales en su mayoría se encontraron en un rango de A y B, es decir, que se ha aplicado a nivel de toda la institución en relación con su puesto de trabajo, solo hubo una consideración de nivel C en Innovación y creatividad, debido a la naturaleza de responsabilidad de su cargo de acuerdo con la estructura jerárquica. Las competencias destacadas fueron Compromiso que variaron entre los niveles A y B por el grado que implica la autoridad del cargo, al igual que Ética e integridad, con nivel A en su mayoría, es decir, las mencionadas han sido primordiales con las que deben contar los colaboradores de la empresa, además de la Conciencia organizacional, Innovación y creatividad, y Prudencia que fueron consideradas en niveles altos.

Se pudo determinar que las competencias propuestas fueron aceptadas por los diferentes funcionarios con dependencia de su cargo, las cuales fueron incorporadas en los perfiles de puestos, por ende, las competencias fueron asignadas de manera acertada entre los niveles A y B, debido a la naturaleza de su cargo y nivel de autoridad. Las competencias cardinales se aplican a nivel de la institución y las primordiales son Compromiso, Ética e Integridad, las cuales fueron consideradas en grados de A y B, puesto que son esenciales para la organización, así el personal directivo, ejecutivo y administrativo cumpla potencialmente las actividades y las responsabilidades de su cargo. Conciencia Organizacional es una competencia de importancia, sin embargo, no se la ha considerado en la mayoría de los cargos por el hecho de que consta en los valores institucionales y en las habilidades de los colaboradores. En el caso de los cargos directivos y/o ejecutivos la ponderación de las competencias es de nivel A, debido a que su gestión abarca a toda la organización, por esa razón, su aplicación está presente en su trabajo diario; por otra parte, en los cargos administrativos los niveles varían entre A y B, dado que su aplicación es a nivel de la organización o precisamente dentro del área en que se encuentra asignado y en pocos casos una consideración C debido a que se desarrolla entre sus compañeros. En definitiva, las competencias son importantes considerarlas y aplicarlas con el fin de mejorar el desarrollo de su diligencia al considerar cargos medios y altos, los cuales dirigen equipos de trabajo y están bajo su cargo responsabilidades relacionadas al bienestar y mantenimiento institucional tanto en lo tangible como en lo intangible; y el bienestar del excepcional



personal con el que cuenta la empresa, además es esencial fortalecer y desarrollar las competencias mediante capacitaciones y herramientas diseñadas precisamente para el desarrollo de personas.

**Tabla 7.**  
*Competencias Gerenciales*

CARGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Asesor Jurídico																				
Auditor General																				
Presidente Ejecutivo																				
Director LOEP																				
Administrador SGC LOEP																				
Auditor LOEP																				
Ayudante área LOEP																				
Comunicadora Institucional LOEP																				
Jefe área 1 LOEP																				
Jefe área 1 AI LOEP																				
Jefe área 1 Impuestos DF																				
Jefe área 2 Ing Civil																				
Jefe área 2 SSI																				
Jefe área 2 Financiero LOEP																				
Jefe área 2 DRI																				
Jefe área 2 Informática LOEP																				
Jefe área 2 Trab Social LOEP																				
Jefe Secretaría LOEP																				
Jefe Sección 2 LOEP																				
Oficinista LOEP																				
<b>ENCUESTADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>Competencias</b>																				
Conducción de personas	B		A	A	B			A	A	A	C	A	A		B					B
Dirección de equipos de trabajo	B		A	A	A	B			A	A		A	A		A	A	B			
Empowerment			A	A											A					
Entrenador																				
Liderazgo			A	A					A							B				
Visión estratégica	C		A	A			B								B	B	B			

*Nota.* Se refleja los resultados de los niveles considerados por los entrevistados de las competencias gerenciales en relación con su cargo.

### **Análisis e interpretación**

La mayor parte de las competencias gerenciales se encontraron entre los niveles de A y B, es decir, que se ha aplicado a nivel de la institución y a su área en relación con su puesto de trabajo. Las competencias destacadas fueron Conducción de personas y Dirección de equipos de trabajo que variaron entre los niveles A y B y una consideración de nivel C por el grado que implica la autoridad del cargo. En cuanto al

Empowerment se consideró con nivel A dado que los cargos deben cumplir con altos estándares en relación con la competencia e igual que poseer Liderazgo y Visión estratégica, su ponderación se consideró de acuerdo con el alcance y la ubicación de su cargo en la estructura jerárquica. Además, la competencia Entrenador no se consideró debido a que se lo compensa con capacitación externa e incluso en ciertas ocasiones se lo realiza con personal perteneciente a la empresa en las capacitaciones en los diferentes edificios de EEASA. Los cargos de auditor general, jefe secretaría LOEP y oficinista LOEP no se les han asignado competencias gerenciales por la naturaleza de su cargo y nivel de autoridad, pero si con competencias por área.

Se ha determinado que las competencias gerenciales propuestas han sido aceptadas por los diferentes funcionarios en relación con su cargo, las cuales fueron incorporadas en los perfiles de puestos, por ende, las competencias fueron asignadas de manera apropiada entre los niveles A y B, debido a la naturaleza de su cargo y nivel de autoridad. Las competencias gerenciales se aplican cuando tienen a cargo un grupo de personas, es decir, son jefes y las primordiales han sido Conducción de personas y Dirección de equipos de trabajo, las cuales fueron consideradas en grados A y B, puesto que son esenciales para ocupar el puesto de trabajo, de esta forma el personal directivo, ejecutivo y administrativo cumple potencialmente las actividades y responsabilidades asignadas. Visión estratégica, Empowerment y Liderazgo son competencias de importancia, dado que se complementan con los valores institucionales y las habilidades de los colaboradores para desarrollarlas correctamente y contribuyan al desarrollo de personas y mejora continua bajo una excepcional dirección. En el caso de los cargos directivos y/o ejecutivos la consideración de las competencias es de nivel A, debido a que su gestión abarca a toda la organización y tienen a su cargo grupo de personas, por esa razón, su aplicación está presente a diario; por otra parte, en los cargos administrativos los niveles varían entre A y B, puesto que su aplicación es a nivel de la organización o precisamente dentro del área en que se encuentra asignado y en pocos casos una consideración C debido a que se desarrolla entre sus compañeros.

En resumen, las competencias gerenciales son importantes considerarlas y aplicarlas con el fin de mejorar la forma de dirigir y administrar las funciones de cargos medios y altos, los cuales tienen bajo su cargo equipos de trabajo y deben cumplir

responsabilidades relacionadas al bienestar y mantenimiento institucional tanto de los bienes como el bienestar del destacado personal con el que cuenta la empresa, además es relevante fortalecer y potenciar las competencias mediante capacitaciones y herramientas diseñadas precisamente para el desarrollo de personas.

**Tabla 8.**

*Competencias por Área*

<b>CARGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
Asesor Jurídico		C	A	A		C	B	B	A			B	A		A	B	B	C	B	C
Auditor General			A	A	A		A								A			A	B	B
Presidente Ejecutivo			A												B					
Director LOEP															B	B		A	B	A
Administrador SGC LOEP															B	B		A	B	A
Auditor LOEP															B			B		
Ayudante área LOEP																				
Comunicadora Institucional LOEP																				
Jefe área 1 LOEP																				
Jefe área 1 AI LOEP																				
Jefe área 1 Impuestos DF																				
Jefe área 2 Ing Civil																				
Jefe área 2 SSI																				
Jefe área 2 Financiero LOEP																				
Jefe área 2 DRI																				
Jefe área 2 Informática LOEP																				
Jefe área 2 Trab Social LOEP																				
Jefe Secretaria LOEP																				
Jefe Sección 2 LOEP																				
Oficinista LOEP																				

Relaciones públicas	A												
Toma de decisiones		A	C	C	C	B	C	C	A	B	C	B	

*Nota.* Se refleja los resultados de los niveles considerados por los entrevistados de las competencias por área.

### **Análisis e interpretación**

La mayor parte de las competencias por área se encontraron entre los niveles de A y B, es decir, que se ha aplicado a nivel de su área en relación con su puesto de trabajo. Las competencias destacadas fueron Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, Comunicación eficaz y Conocimientos técnicos que variaron entre los niveles A y C por el grado que implica el alcance y la autoridad del cargo. Cierre de acuerdos, Colaboración, Credibilidad técnica, Habilidades mediáticas y Pensamiento analítico que se consideraron con nivel A, dado que los cargos deben cumplir con altos estándares en relación con la competencia, incluso su ponderación se determinó de acuerdo el alcance y ubicación de su cargo en la estructura jerárquica. Además, las competencias Influencia y negociación, y Relaciones públicas solo fueron consideradas para el cargo de Asesor Jurídico LOEP en nivel A, debido a la naturaleza y requerimientos de su cargo dentro de la organización.

Se determinó que las competencias por área propuestas fueron aceptadas por los diferentes encuestados en relación con su cargo, las mismas que han sido incorporadas en los perfiles de puestos del producto final, las cuales fueron asignadas de manera apropiada entre los niveles A y B, debido a la naturaleza de su puesto y nivel de autoridad. Las competencias por área se aplican específicamente en al área de trabajo o en un nivel determinado, donde se han considerado como esenciales Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, comunicación eficaz y conocimientos técnicos, las cuales fueron consideradas en grados A, B y C. Cierre de acuerdos, Colaboración, Credibilidad técnica, Habilidades mediáticas y Pensamiento analítico son competencias de importancia, dado que potencia las habilidades de los colaboradores para contribuir con la mejora continua bajo una dirección acertada. Toma de decisiones en una competencia que se ha considerado en su mayoría con un nivel C, debido a que el alcance de la misma no se lo puede realizar directamente por los funcionarios, si no se debe esperar la aprobación de su superior inmediato para la

gestión de eventos o asuntos relacionados con involucración de mayor magnitud fuera de su lugar de trabajo en específico, incluso otras competencias como Calidad y mejora continua, Cierre de acuerdos, Conocimientos técnicos y Habilidades mediáticas han tenido consideración de grado C por la mencionada razón.

En conclusión, en el caso de los cargos directivos y/o ejecutivos la consideración de las competencias han sido de nivel A, debido a que su gestión abarca a toda la organización y tienen a su cargo un grupo de personas, por esa razón, su aplicación está presente a diario; por otra parte, en los cargos administrativos los niveles varían entre A y B, puesto que su aplicación es a nivel de la organización o precisamente dentro del área en que se encuentra asignado y en pocos casos una consideración C debido a que se desarrolla entre sus compañeros. Las competencias por área son importantes considerarlas y aplicarlas con la finalidad de mejorar la administración y ejecución de las funciones de los cargos directivos y administrativos, los cuales manejan equipos de trabajo y deben cumplir responsabilidades relacionadas al bienestar y mantenimiento institucional, además es relevante fortalecer y potenciar las competencias mediante capacitaciones y herramientas diseñadas precisamente para el desarrollo de personas.

### 3.2 Análisis y discusión de los resultados (Entrevista)

Para la validez del contenido del instrumento fue necesario solicitar la revisión y aprobación de tres docentes de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, que actuaron como jueces con el fin de evaluar las preguntas del cuestionario (ver anexo J), además aportaron con recomendaciones para plantear de mejor forma las interrogantes.

**Tabla 9.**

*Validación del instrumento por jueces*

Criterio	Aprobación cualitativa								Validadores
	Excelente	%	Bueno	%	Regular	%	Deficiente	%	
Presentación del instrumento	3	100							Eco. Luis Lascano
Calidad de la redacción	1	33.33	2	66.67					Ing. Sonia Chaluisa

Relevancia del contenido	3	100								Ing. Dolores Guamán
Factibilidad de aplicación	1	33.33	2	66.67						

*Nota.* Se registra los totales de la ponderación de cada criterio según la validación del contenido por los 3 jueces docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Según la valoración registrada por los validadores determinaron de manera inánime que la presentación del instrumento es 100% excelente. En relación con la calidad de la redacción concluyeron que es 33.33% excelente y 66.67% buena. En cuanto a la relevancia del contenido evaluaron que en un 100% es excelente; y, por último, determinaron que la factibilidad de aplicación es 33.33% excelente y 66.67% buena. En conclusión, el instrumento fue planteado acertadamente, a la vez validado y fue aplicado a la Dirección del Departamento de Relaciones Industriales y la Jefatura del Área de Recursos Humanos

### **Recolección de datos**

#### **Tabla 10.**

##### *Respuestas de la entrevista*

<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistados</b>	
	<b>Ing. Alexandra Rodríguez Directora DRI</b>	<b>Ing. Yoconda Poveda Jefa Área Recursos Humanos</b>
<b>¿Cómo considera el manual de funciones que tiene EASSA?</b>	EASSA tiene un manual de funciones que contienen principalmente las actividades trascendentales de cada puesto de trabajo, los requisitos que cada puesto de trabajo requiere y que forman parte de las convocatorias para los concursos de merecimiento de oposición para llenar las vacantes en caso de así requerirlo; sin embargo, todavía se necesita complementar con otros aspectos que son más respectivas a las competencias laborales. Tenemos también habilidades del personal en documentos aparte y se requiere	Está estructurado de acuerdo con la realidad de la Institución, pues obviamente como todo en la vida se va adaptando o poniéndose a la par con la tecnología, para así poder acercarse, y siempre tomando en cuenta que se encuentre a la realidad Institucional.

---

una integración documental para que permita ser una guía completa en caso de que se necesite o quiera analizar un puesto de trabajo.

**¿Qué elementos cree necesarios que debe conformar el manual de funciones?**

Las funciones propias del cargo, requisitos que debe contener el perfil del aspirante, habilidades para que se lleve a cabo esas funciones, jerarquía y nivel de autoridad.

Principalmente debe estar la estructura de la institución y la funcionalidad de cada uno de sus colaboradores, y eso siempre encaminado a la cadena de valor que aporta para la ejecución de los objetivos institucionales.

**¿Qué mejoras propone para el Manual de Funciones?**

Hacer un análisis de cada uno de los puestos de trabajo e incluir el tema de responsabilidad y autoridad en cada uno de los puestos, además de incluir el tema de las competencias como parte de las habilidades del perfil.

En nuestro manual de funciones se encuentran también estructurados los requisitos para el puesto, pero hoy sabemos que uno se encuentra con personal preparado, lo que se podría hacer es elevar el perfil del puesto, ya que ahora para todos los puestos se debe tener conocimientos jurídicos, funcionales y de la naturaleza del puesto y para esto se debe tener una mejor formación dando un ejemplo; como en la antigüedad para todos los puestos se necesitaba solamente el Bachillerato pero en la actualidad se cuenta con un personal preparado, y en EASSA se cuenta con un mercado laboral muy bueno y por eso en ciertos casos se ha visto en la necesidad de elevar el perfil del puesto, por eso en la actualidad ya no solo se pide el Bachillerato sino se pide un Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, permitiendo así elevar las funciones y el perfil, teniendo mejores resultados en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores.

**¿Cuál es la finalidad de su**

Ser directora de Relaciones Industriales y jefa de sección de

Una de las principales funciones es permitir que el colaborador

<b>puesto trabajo?</b>	<p><b>de</b> Recursos Humanos, es decir, bajo el cargo está todos los subsistemas de talento humano en especial el Reclutamiento y selección. Encargada también de gente que se encarga de Remuneraciones, Asistencias y Capacitaciones.</p>	<p>desarrolle sus competencias y si ya las tiene, fortalecer sus competencias y para esto nos vemos en la necesidad de dar capacitaciones o entrenamientos que permitan fortalecer las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y para esto es necesario contar con las brechas que el colaborador posee y eso se evidencia en la evaluación del desempeño. Otra de mis funciones sería el control de la asistencia, tanto de permisos, vacaciones y tiempo.</p>
<b>¿Qué funciones realiza principalmente y como lo hace?</b>	<p>Sus principales funciones son todo lo orientado al Talento Humano, es decir el reclutamiento y selección de personal para los concursos de merecimiento de oposición y también por estar a cargo de una Dirección tiene que vigilar el cumplimiento de otras secciones como: Servicios Generales (Se encarga de la Infraestructura física de la Empresa, es decir todo lo que son nuevas construcciones, remodelaciones y mantenimientos en general) y Transporte (Se encarga del parque automotor, vela para que los vehículos se mantengan en óptimas condiciones y se realicen los mantenimientos adecuados para que estén siempre operativos). Sección de Recursos Humanos; encargados de parte remunerativa, capacitación y procesos de selección. También está a cargo del Área médica y Seguridad Industrial (Se encarga del bienestar y salud de los trabajadores y además de darse el cumplimiento de la normativa de seguridad).</p>	<p>En lo que se refiere al control de asistencia, nosotros mantenemos un sistema informático propio de la institución desarrollado para las necesidades de EASSA, llamado "SISGERH", y ahí se va registrando asistencias, faltas, permisos, vacaciones e incluso los tiempos son validados mediante este sistema. Este sistema cruza con la información que requieren nóminas para procesar los roles de pago. Adicionalmente también realizamos las capacitaciones que se desarrolla mediante un DNC que se hace en forma anual y este DNC son Detección de Necesidades de Capacitación, y eso se desarrolla en basar los requerimientos de cada departamento y también para cubrir las brechas detectadas en la Evaluación del Desempeño.</p>
<b>¿Cómo se efectúa el levantamiento</b>	<p>El perfil de puesto es levantado a través de la dirección departamental en donde va a</p>	<p>Para el perfil de puesto, obviamente tenemos en el Manual Orgánico Funcional,</p>



**de un Perfil de Puesto?**

laborarse este puesto de trabajo, porque es precisamente ese departamento el que conoce los requerimientos técnicos, habilidades, conocimientos que debe tener el aspirante y actividades que va a realizar el mismo y se hace una revisión de las funciones principales que debe tener este puesto de trabajo y se analiza si existe o no algo similar al que se pueda homologar o caso contrario se realiza una creación de puesto laboral, realizando un análisis de la estructura jerárquica a la que debe pertenecer, en base a reunión de directores y con alta gerencia, se define el puesto de trabajo (Nombre del puesto, categoría y escala salarial a la que va a pertenecer).

detallados los puestos, es decir que en este manual se van a encontrar los perfiles de puesto, los títulos mínimos, experiencia, conocimientos que se necesitan y esto es para el buen desarrollo para cada puesto activo. Si es administrativo con que títulos se puede permitir. Si es técnico en que campo hacerlo, etc. Cada uno de ellos se va revisando y si es necesario se debe realizar una actualización.

**¿La organización consta de perfiles por competencias si no, considera pertinente contar con alguno?**

Los perfiles por competencia se tiene en la evaluación de desempeño y se realiza como un método de competencia en base a los comportamientos y habilidades que debe tener el trabajador, y esta evaluación se realiza una vez al año permitiendo identificar los potenciales que existen en Talento Humano, así también como las deficiencias para que en caso de que haya un bajo rendimiento de trabajo, poder capacitar al trabajador o buscar alternativas de mejora, e incluso realizar una ficha social, si el rendimiento se relaciona con problemas familiares o situaciones personales. Sin embargo, el manual de funciones no incluye el tema de competencias que si es importante que se forme parte de ellos.

Si consta y trabaja con perfiles por competencias.

**¿De qué forma considera que un manual de**

Se considera una mejora porque va a permitir obtener un perfil mucho más específico, y para el

Nosotros tratamos de que el colaborador crezca en sus competencias y habilidades y

<b>funciones por competencias mejora los subsistemas de Talento Humano?</b>	momento de hacer un proceso de selección, identificar de mejor manera si los aspirantes cumplen con las habilidades requeridas para el cargo; si los conocimientos o competencias profesionales son adecuadas y si permite adquirir un profesional idóneo para el puesto de trabajo.	obviamente si ya se tiene esos conocimientos, mentalidad y talentos, el colaborador va a dar lo mejor de sí, va a contribuir y por eso es que la empresa se preocupa siempre de hacer crecer sus competencias y para esto es necesario las capacitaciones y entrenamientos y obviamente si tiene mayor conocimiento de su campo va a desenvolverse mejor.
<b>¿Cuáles son las responsabilidades estratégicas a su cargo?</b>	Responsabilidades enlazadas a todo lo que es la incorporación de talento humano en toda el área de concesión; Responsabilidades en la dirección de todas las actividades que están a cargo de las secciones antes mencionadas y responsabilidad directamente enlazada con la alta gerencia, es decir con la presidencia ejecutiva que es la máxima autoridad de la empresa a la que se debe rendir cuentas de las actividades que se realiza tanto en las secciones como todo lo que tiene que ver con el Talento Humano.	Para mí una de las responsabilidades principales es entregar un Talento Humano preparado, y que brinde lo mejor de sus competencias, gestionar que el Talento Humano crezca en relación o a fines de sus funciones y conservar también los valores fijados por la Institución, tanto en el mapa estratégico como en el Sistema de Gestión de Calidad.
<b>¿Existen barreras que obstaculizan o Limitan su Actividad?</b>	Las barreras son generalmente de carácter normativo y de políticas gubernamentales que no permiten muchas veces, realizar incorporaciones o existen limitaciones en temas presupuestarios, dependiendo de la situación económica en la que se está atravesando el país o también el tema de pandemia que nos ha limitado bastante en lo que se tiene que ver con el trabajo en semipresencial y con las propias actividades de la empresa que sin embargo se han tratado de cumplir de la mejor manera, pero son limitantes externos que no se pueden controlar.	Una de las principales barreras, puede ser la falta de predisposición del personal, pero para eso se debe mantener reuniones de acercamiento o feedback, que permitan que el personal se dé cuenta que es lo que más le conviene si obviamente va a aceptar el siempre estar en una mejora continua.
<b>¿De quién recibe u guías</b>	Directamente de la presidencia ejecutiva que es la máxima	Siempre se coordina con la Dirección Departamental y con

<b>orientaciones para realizar su trabajo?</b>	autoridad y conocedor de todos los aspectos tanto en Área Administrativa como en el Área Técnica y Financiera. Prácticamente es quien nos asesora, nos guía y además existe el cuerpo directivo en el que a través nos apoyamos todos los directores para una mejor gestión en los diferentes ámbitos que nos desarrollamos.	el Presidente Ejecutivo de forma directa.
<b>En el trabajo cotidiano ¿Qué Puestos Dependen de usted?</b>	Bajo mi Dirección dependen alrededor de 19 personas que son de la Sección de Servicios Generales (con sus auxiliares de mantenimiento), Sección Transporte (2 personas que realizan técnicas de mantenimiento) y Sección de Recursos Humanos (Somos más porque en él se encuentran: el Área Médica, Área de Seguridad, Nómina, Secretaría y Área de Capacitación).	Más que depender, es una coordinación de las jefaturas de la unidad de Informática, Médica, Ocupacional, Trabajadora Social, Revisor de Seguridad y la mayoría parte de personal, ya sea técnico y administrativo.
<b>¿Con qué puestos de trabajo conserva relación directa en su departamento?</b>	Prácticamente con toda la empresa, porque desde el enrolamiento de un trabajador a la EASSA Se tiene contacto y conexión directa con el empleado y obviamente se realiza seguimiento de la Evaluación, Su desempeño y Capacitaciones constantes para que se pueda incorporar a la empresa de la mejor forma y conocer las diferentes Áreas que está constituida la misma.	Secretaría de Dirección, con el área de informática, con el jefe de seguridad y seguro ocupacional, todas las direcciones departamentales, personas de mantenimiento, jefe de servicios generales y el Presidente Ejecutivo.

*Nota.* Recopilación de las respuestas emitidas por la Directora del Departamento de Relaciones Industriales y la Jefa del Área de Recursos Humanos.

### **Análisis e interpretaciones**

#### **Preguntas: 1-2-3**

De acuerdo con lo manifestado por las representantes del DRI, EEASA cuenta con un manual de funciones estructurado acorde a las necesidades de la empresa, con los apartados mínimos que requiere un puesto de trabajo, además se considera necesario adaptarlo acorde a los nuevos cambios que se han generado tanto en la situación de la

institución como en los avances de la tecnología, con el fin de analizar, integrar y definir los perfiles de los puestos de trabajo. Por tal razón, es necesario que cuenten con elementos tales como habilidades, responsabilidades, funciones, jerarquía y nivel de autoridad que el aspirante debe cumplir encaminado a la cadena de valor y los objetivos institucionales. Cabe mencionar, que se considera importante añadir el tema de las competencias como parte del perfil de cada colaborador, de igual manera desarrollar y contribuir en sus habilidades y conocimientos es esencial mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, contar con un personal preparado, elevar las expectativas de los trabajadores para mejores resultados y cumplir con las planificaciones diseñadas y aprobadas.

**Preguntas: 4-5**

Cada cargo tiene un fin dentro de la institución y los cargos directivos y/o ejecutivos y administrativos tienen a cargo los subsistemas de Talento Humano que son Capacitaciones, Evaluación de desempeño, Salud y Seguridad Organizacional, Nómina y Remuneraciones y Reclutamiento para contar con el personal apropiado y preparado, para lo cual las representantes del DRI están en constante análisis y mejora continua de los integrantes de la institución, además de los servicios generales de la misma, para minimizar limitantes, barreras u obstáculos posibles durante el cumplimiento de las actividades.

**Preguntas: 6-7-8**

Para el levantamiento de un perfil de puestos la empresa cuenta con un proceso que inicia desde la dirección departamental donde se va ocupar el puesto de trabajo hasta la Reunión de Directores con alta Gerencia para definir y aprobar el puesto de trabajo con todos los parámetros que amerita. Sin embargo, es necesario contar con las competencias contempladas por cada cargo adicional a las habilidades que se obtienen mediante la evaluación de desempeño que se lo realiza de manera anual, con el fin de detectar e implementar medidas como alternativas de mejora, capacitar al personal, potenciar sus habilidades y destrezas e incluso realizar una ficha social para mejorar el desempeño laboral y clima organizacional.

**Preguntas: 9-10-11-12-13**

En cuanto a la Dirección la Directora del DRI y la Jefa de RRHH tiene responsabilidades asociadas a la incorporación del talento humano y todo lo que con lleva con su administración y contar con todos los medios, materiales, herramientas e infraestructura apta para el cumplimiento de sus actividades, además, tienen a su cargo a grupo de personas a las cuales deben revisar y guiar sus responsabilidades incluso al presentarse obstáculos tanto internos como externos, es decir, idear estrategias, planes y programas que aporten al progreso de la institución. Es evidente, que reciben orientaciones y guías de sus superiores en este caso directamente con Presidencia Ejecutiva como máxima autoridad de EEASA y la dirección departamental para la coordinación y aprobación de actividades, incluso coordinan previamente con Servicios Generales y los diferentes representantes de las secciones de la empresa.

Por último, con criterio de representantes legales el manual de funciones vigente en EEASA requiere que se añada elementos que fortalezcan y mejoren los perfiles de puesto y sirva como guía completa en caso de un análisis de puesto; para lo cual, es idóneo incorporar un método de perfil de competencias donde se contemplen todos los aspectos necesarios para seleccionar posteriormente al candidato idóneo y forme parte del prestigioso equipo de trabajo de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

**4.1.1** El manual de funciones de EEASA requiere la incorporación de elementos que mejoren el perfil de los puestos registrados en la empresa, y así se seleccione al candidato idóneo que ocupe el lugar de trabajo, para cumplir con los objetivos organizacionales y aporten a la cadena de valor, a la vez, reducir inconvenientes en la planificación y ejecución de actividades entre los colaboradores de la organización al contar con una guía y análisis específico de su cargo.

**4.1.2** Con la investigación realizada se genera una base de datos mediante la encuesta y entrevista, donde se integra de manera estratégica los elementos necesarios para fortalecer el manual de funciones según los requerimientos de las representantes del DRI, a través del modelo de perfil por competencias establecido por Martha Alles mediante los niveles A,B C, Y D con adaptaciones según el puesto de trabajo y así cumplir con los subsistemas de Talento Humano, contribuir a la mejora continua, cumplir con las funciones de manera eficiente y aportar con un aspecto para la medición del desempeño laboral dentro de la organización.

**4.1.3** Contar con un manual de funciones actualizado e integrado con los elementos esenciales mediante un perfil por competencias que contribuirá a la mejora del proceso de integración de personas en EEASA y se incorporará al personal apto para ocupar el puesto de trabajo, a la vez, potenciar sus habilidades y competencias a través de capacitaciones planificadas según las necesidades del personal y la institución.

**4.1.4** Las competencias propuestas son aceptadas e identificadas mediante el modelo propuesto por Martha Alles, la información estratégica de la organización y la finalidad de los puestos de trabajo, a la vez su aplicación implica un alcance en gran parte a toda la institución y área de trabajo en específico.

## **4.2 Recomendaciones**

**4.2.1** Es importante que los representantes del Departamento de Relaciones Industriales de EEASA consideren el formato de la propuesta del diseño del manual de funciones como guía o base para la actualización del documento vigente en la institución, a la vez contribuye al análisis de cada puesto de trabajo para la toma de decisiones.

**4.2.2** Socializar a los colaboradores de la empresa la importancia y la ventaja competitiva que genera el conocer a profundidad su perfil de puestos y cumplir con lo establecido, y así disminuir inconvenientes o confusiones en la ejecución de sus actividades.

**4.2.3** Instruir a los colaboradores de EEASA acerca del funcionamiento del modelo de perfil por competencias, y a la vez comprendan lo que significa y el alcance de los cuatro niveles (A, B, C y D) además del diccionario de comportamientos y competencias.

**4.2.4** Fortalecer las competencias que tienen grado C, en el caso que sea necesario mediante capacitaciones y el uso de herramientas ideales para el desarrollo de personas, a la vez, evaluar y llevar un seguimiento acerca de las habilidades y competencias de los colaboradores de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Tema**

Manual de Funciones para el personal directivo y administrativo de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

#### **Objetivo**

Proporcionar un Manual de Funciones mediante un modelo de perfil por competencias para el desarrollo profesional de los colaboradores de EEASA.

#### **Introducción**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A, es una destacada entidad del sector público que tiene como finalidad distribuir y comercializar energía eléctrica en su área de concesión y en este contexto brindar servicio eléctrico a sus clientes, y a la vez, cumplir con los parámetros de calidad y confiabilidad. En la actualidad EASSA cuenta con un Manual de Funciones que requiere ser complementado y actualizado de acuerdo con la entrevista, la encuesta y observación realizada en la empresa, el mismo necesita ser integrado con elementos oportunos y la inclusión de competencias de acuerdo con el cargo a desarrollar para elevar el desempeño laboral.

Además, con la detección y determinación del perfil por competencias y aspectos necesarios, el personal tiene a su disposición un perfil de puestos mejor detallado para evitar inconvenientes en la ejecución de actividades y contribuir a la Administración del Talento Humano, y a su vez, potenciar las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores, a través de charlas y capacitaciones; incluso en la selección del personal elegir al candidato idóneo y mejor preparado para que forme parte del distinguido equipo de trabajo de la institución y así cumplir con la razón de ser de EEASA y aportar al control de los subsistemas de Talento Humano con beneficios para todas las personas involucradas en la empresa y destacar en la sociedad con óptimos resultados.



**Tabla 11.***Socialización*

<b>Matriz de Socialización</b>	
<b>Tema:</b>	Manual de Funciones para el personal directivo y administrativo de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.
<b>Objetivo:</b>	Socializar un Manual de Funciones mediante un modelo de perfil por competencias para el desarrollo profesional de los colaboradores de EEASA.
<b>Proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar el modelo empleado y la estructura propuesta para el manual de funciones a la Dirección del Dpto. de Relaciones Industriales y a la Jefatura de Recursos Humanos.</li> <li>- Determinar el manual de funciones definitivo con el uso de la estructura diseñada en la propuesta para su aprobación con la máxima autoridad.</li> <li>- Adaptar los perfiles de puestos de acuerdo con la estructura definitiva con todos los cargos de la institución.</li> <li>- Socializar el manual de funciones a Presidencia Ejecutiva y los directores departamentales.</li> <li>- Socializar a los colaboradores de EEASA la importancia de conocer a profundidad su perfil de puesto y el modelo de perfil por competencias.</li> </ul>
<b>Responsables:</b>	Dirección del Departamento de Relaciones Industriales, Jefatura de Recursos Humanos, directores departamentales e investigadora
<b>Beneficiarios:</b>	Colaboradores de EEASA
<b>Tiempo:</b>	Primer trimestre del año
<b>Resultados esperados:</b>	Mejorar la ejecución de actividades y contribuir a la Administración del Talento Humano mediante un Manual de Funciones bajo un modelo de perfil por competencias para el desarrollo profesional de los colaboradores de EEASA.

*Nota.* Se determina los parámetros para la socialización de la propuesta del manual de funciones.

## **Justificación**

El Manual de Funciones es un documento esencial para la Administración del Talento humano, en el cual se contempla los componentes y requisitos que deben cumplir las personas que forman parte de la institución y ocupan un puesto de trabajo. En base a lo investigado, encuestado y observado se ha detectado problemas de coordinación en la planificación de las funciones y ejecución de actividades entre los colaboradores de EASSA, además, de requerir un Manual de Funciones con elementos que detallen competitivamente el perfil de puesto del cargo a desempeñar. Por esa razón, con relación a la problemática la intención es investigar el mejor modelo y estructura para el manual de funciones del personal directivo y administrativo de EEASA. Con la investigación realizada se ha determinado un modelo de perfil por competencias establecido por Martha Alles con adaptaciones según lo que requiere la organización, que es a partir de la información estratégica de la empresa y la misión de los puestos de trabajo para definir las competencias que requieren los cargos en base a cuestionarios por competencias con el apoyo de diccionarios, además de entrevistas y una ficha para recolectar información e integrar los aspectos necesarios para la estructura del Manual de Funciones. Finalmente, lo que se espera es disminuir inconvenientes entre colaboradores, mejorar el desempeño laboral, contribuir a la cadena de valor y controlar los subsistemas del Talento Humano.

## **Planificación estratégica de la empresa**

### **Misión**

“Suministrar energía eléctrica, con las mejores condiciones de calidad y continuidad para satisfacer las necesidades de los clientes en su área de concesión, a precios razonables y contribuir al desarrollo económico y social”

### **Visión**

“Constituirse en una Empresa líder en el suministro de energía eléctrica en el País”.

## **Objetivos estratégicos**

Incrementar la calidad de servicio de Energía Eléctrica; incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica; incrementar la Eficiencia Empresarial; incrementar el uso eficiente de los recursos y obtención de resultados; incrementar el desarrollo del Talento Humano; incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico; consolidar el libre acceso a la información institucional y el acercamiento con la comunidad; e incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión

## **Principios**

Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos constitucionales; practicar una gestión gerencial moderna, dinámica, participativa y comprometida en el mejoramiento continuo; disponer de un sistema eléctrico confiable, utilizando tecnología adecuada; y tener procesos automatizados e integrados.

## **Valores**

Honestidad, responsabilidad, transparencia, lealtad y solidaridad

## **FODA- Talento Humano**

**Fortalezas:** Personal capacitado para cumplir con los objetivos de la institución; infraestructura sólida; disponibilidad de suministros, herramientas, recursos y materiales; y solvencia económica con un eficaz manejo de recursos.

**Oportunidades:** Disponibilidad de herramientas tecnológicas; capacitaciones de instituciones o expertos; imagen institucional consolidada y reconocida; y convenios con instituciones para el fortalecimiento de habilidades y conocimientos.

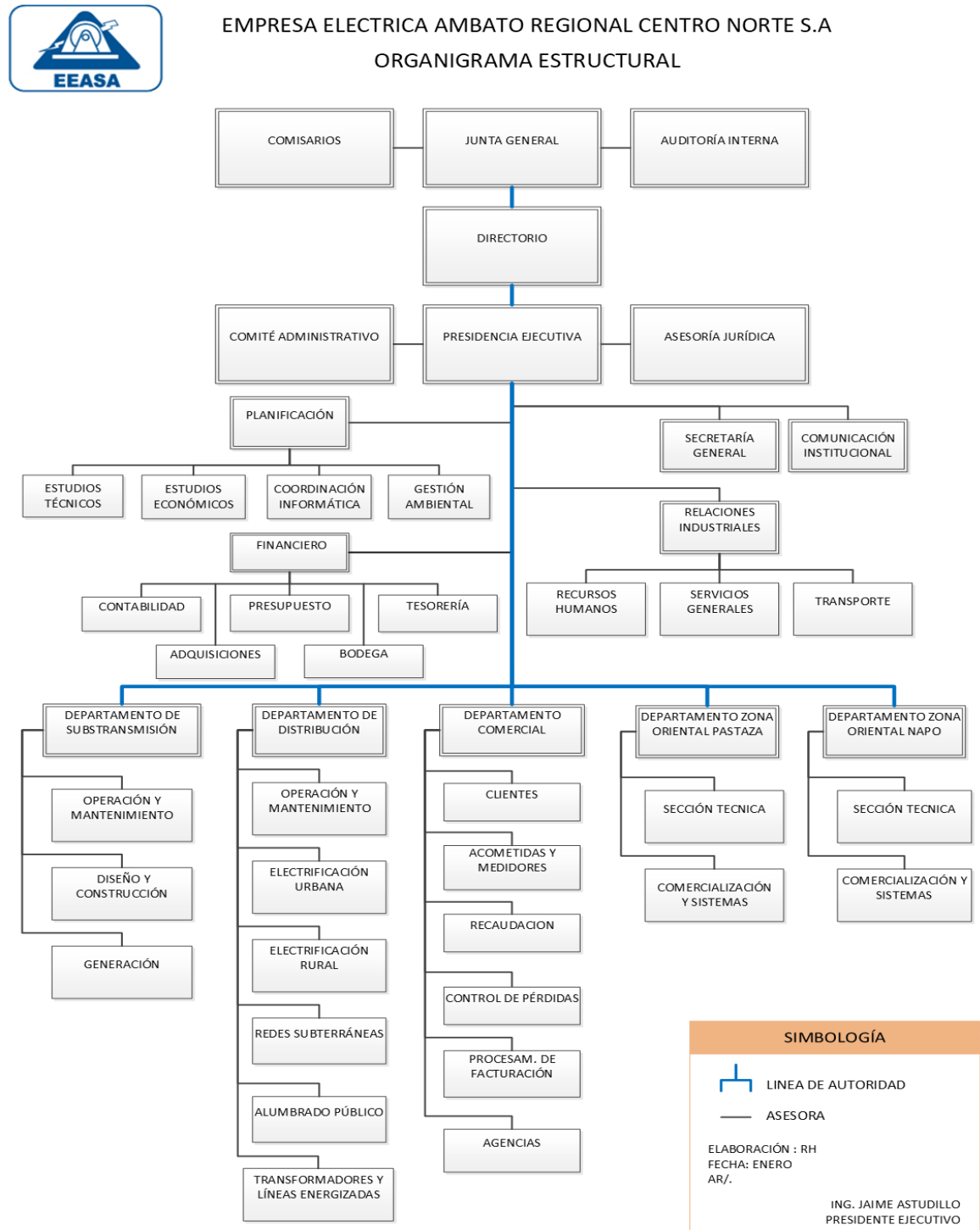
**Debilidades:** Predisposición del personal para los programas; comunicación deficiente entre departamentos; descoordinación de actividades; desconocimiento a profundidad del perfil de puesto

**Amenazas:** Cambios de aspecto normativo y político; restricciones y medidas emitidas por el COE Nacional; interrupción de actividades por confinamiento.

## Estructura jerárquica empresarial


**Figura 3.**

*Organigrama organizacional de EEASA*



*Nota:* La figura muestra la estructura jerárquica de EESA: Fuente: portal oficial

www.eesa.com.ec (2020)

 EEASA	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 1 de 43



---

# **MANUAL DE FUNCIONES**


## **Personal directivo y administrativo**

---

**Elaborado por:**

Stephanie Pamela Frutos Adame

2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 2 de 43

## 1. ASESOR JURÍDICO LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Asesor Jurídico LOEP		
<b>Departamento:</b>	Presidencia Ejecutiva		
<b>Área:</b>	Asesoría Jurídica		
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente Ejecutivo	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Participar en los procesos de contratación pública, para la construcción de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes, contratación de seguros, y consultoría; inherentes a la Empresa, observando la normativa legal vigente;

Revisar y sumillar los contratos de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes, consultoría, convenios y otros que suscriba el representante legal de la Empresa;

Elaborar minutas, convenios y actas de contenido judicial, en los cuales intervenga la Empresa;

Coordinar la aplicación del Reglamento para el Ejercicio de la Acción Coactiva por parte de la Empresa, en los casos que amerite, con los departamentos y secciones involucradas;

Actuar como Fedatario para la certificación de los documentos institucionales de carácter legal;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: normativa sector eléctrico, contratación pública, ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, legislación laboral, social, tributaria, derecho societario, régimen sector público, normas de control interno, paquetes informáticos, sistemas de gestión de calidad.

#### Habilidades:

Orientación al cliente, Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Habilidad analítica, Credibilidad, y Resolución de problemas.

### RESPONSABILIDADES

Asesorar y asistir en temas legales, a todos los niveles de la estructura administrativa de la Empresa

Presentar informes jurídicos respecto a los temas solicitados por los organismos de gobierno, de administración y por el Presidente Ejecutivo

Intervenir en todas las acciones legales en las que la Empresa participe como actora o, como demandada; e, informar periódicamente, sobre el estado de las mismas, al Presidente Ejecutivo.

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	X			
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas		X		
Dirección de equipos de trabajo		X		
Visión estratégica			X	


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Cierre de acuerdos		X		
Comunicación eficaz	X			
Influencia y negociación	X			
Pensamiento analítico	X			
Relaciones públicas	X			


### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Jurisprudencia
<b>Experiencia previa:</b>	5 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 4 de 43

## 2. AUDITOR GENERAL LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Auditor General LOEP		
<b>Departamento:</b>	Unidad de Auditoría Interna		
<b>Jefe inmediato:</b>	Junta General	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Participar como observador en las bajas e inventarios de bienes que soliciten las áreas de la Empresa;

Actuar en actividades de arqueos e inventarios sorpresivos en coordinación con el Auditor Jefe y de acuerdo al Plan Anual;

Evaluar el sistema de control interno, de las operaciones institucionales y del cumplimiento de la normativa legal aplicable;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de capacitación relacionados con las actividades de auditoría: aspectos tributarios, legislación laboral, social, tributaria, normas NIIF, Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, contratación pública, sistemas informáticos y otros.

#### Habilidades:

Orientación al cliente, Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Habilidad analítica, y Credibilidad.

### RESPONSABILIDADES

Participar en la elaboración del plan anual de actividades de la Unidad, para aprobación del Directorio y cumplir con el cronograma establecido.

Elaborar y planificar las fases preliminar y específica de los exámenes de auditoría programados por la Unidad, en base a la Orden de Trabajo emitida por el Auditor Jefe para su revisión y aprobación;

Preparar los papeles de trabajo debidamente referenciados que permitan elaborar el borrador del informe, la comunicación de resultados y emitir el informe definitivo, considerando las fases de Auditoría


### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética	X			
Prudencia	X			

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua			X	



	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>5</b> de <b>43</b>

Comunicación eficaz	X	
Conocimientos técnicos		X
Credibilidad técnica		X
Pensamiento analítico	X	

---

**RIESGOS LABORALES**

---


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	


---

**EXIGENCIAS DEL CARGO**


---

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 6 de 43

### 3. PRESIDENTE EJECUTIVO

	<b>Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.</b>	<b>Manual de Funciones</b>
		<b>Perfil de cargo</b>

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Presidente Ejecutivo		
<b>Unidad:</b>	Presidencia Ejecutiva		
<b>Jefe inmediato:</b>	Directorio	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

#### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Llevar y mantener la custodia de los libros sociales de la Empresa bajo su responsabilidad personal;

Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;

Administrar la Empresa, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio periódicamente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;

Presentar al Directorio y Junta General de Accionistas las memorias anuales de la Empresa y los estados financieros;

Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión;

Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio y Junta General de Accionistas el Presupuesto General de la Empresa y sus reformas;

Aprobar el Plan Anual de Contrataciones, PAC, en los plazos y formas previstos en la ley;

Aprobar y modificar los procedimientos, instructivos, manuales y reglamentos internos que requiera la Empresa, excepto el Reglamento de Funcionamiento del Directorio; las Normas de Administración del Talento Humano para los servidores sujetos a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP; y, Reglamento Interno de Trabajo;

Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio y Junta General de Accionistas, procurando utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;

Designar al Presidente Ejecutivo Subrogante;


Nombrar, contratar y sustituir al talento humano, excepto a aquél cuya designación sea atribución de la Junta General, respetando la normativa legal aplicable;

Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los funcionarios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;

Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;

Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;

Gestionar empréstitos internos y externos y obtenerlos, autorizado previamente por los organismos competentes;

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 7 de 43

Aprobar las garantías que la Empresa debe dar o recibir de terceras personas, dentro del límite de la cuantía de su competencia; y, determinar la naturaleza y monto de las garantías que deben rendir los empleados que manejen fondos o bienes de la Empresa; Celebrar contratos y autorizar egresos de conformidad con la ley. Para actos y convenios requerirá autorización previa del Directorio o de la Junta General de Accionistas, según los montos fijados por este último organismo; y, Las demás que le asigne la LOEP, su Reglamento General, el Estatuto Social y las normas internas de la Empresa

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: normativa sector eléctrico, contratación pública, ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, legislación laboral, social, tributaria, derecho societario, régimen sector público, normas de control interno, sistemas de gestión de calidad.

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Habilidad analítica, Comunicación, Tolerancia a la presión, Credibilidad, y Resolución de problemas

**RESPONSABILIDADES**

Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa;  
Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos, estatuto social y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio, Junta General de Accionistas, organismos de control internos y externos, y de regulación y control del sector eléctrico;  
Convocar a las sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio; y, actuar como secretario de estos organismos;


**COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Empowerment	X			
Liderazgo	X			
Visión estratégica	X			

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Cierre de acuerdos	X			
Comunicación eficaz	X			
Conocimientos técnicos	X			

**RIESGOS LABORALES**

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo tolerable
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>8</b> de <b>43</b>

**Observaciones:**

**EXIGENCIAS DEL CARGO**

**Formación necesaria:** Tercer Nivel- Ing. Comercial, Administración, Talento Humano, Gestión Gerencial o afines

**Experiencia previa:** 5 años en EEASA

**Elaborado por:** Stephanie Frutos

**Firma:**




**Revisado por:** Yoconda Poveda

**Fecha:** 31 de enero del 2022

**Aprobado por:** Alexandra Rodríguez

**Fecha:** 31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 9 de 43

#### 4. DIRECTOR LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Director LOEP		
<b>Departamento:</b>	Relaciones Industriales		
<b>Área:</b>	Recursos Humanos		
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente Ejecutivo	<b>Edificio:</b>	Bloque 2

#### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Planificar, coordinar, controlar y evaluar el plan de rotación del personal a cargo de la Sección Recursos Humanos;

Administrar el fondo rotativo para el pago de viáticos y subsistencias, en comisiones de servicio, observando la normativa vigente;

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la gestión para la operación, mantenimiento y seguridad de las instalaciones generales de la Empresa; a cargo de la Sección Servicios Generales;

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la gestión para la operación y mantenimiento del parque automotor de la Empresa; a cargo de la Sección Transporte;

Intervenir en los comités y en las comisiones que designe el Presidente Ejecutivo;

Participar en los procesos de contratación pública, para la construcción de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes, contratación de seguros de vida, vehículos e instalaciones generales, y consultoría, inherentes al Departamento, observando la normativa legal vigente;

Cumplir con las actividades que el Sistema de Gestión de Calidad lo exige; y,

Las demás que señale el Presidente Ejecutivo en el ámbito de su competencia.

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: Legislación laboral, seguridad social, tributarios, societarios, compras públicas, ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, contratación pública, normas de control interno, sistemas de calidad, aspectos informáticos y otros.

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Comunicación, Tolerancia a la presión, Resolución de problemas, Negociación y Desarrollo estratégico del Talento Humano

#### RESPONSABILIDADES

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la gestión del talento humano, servicios generales, y parque automotor; e, informar periódicamente al Presidente Ejecutivo;

Proponer políticas y estrategias en el ámbito de su competencia;

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar los sistemas de seguridad y salud ocupacional; los beneficios y prestaciones y bienestar social para el personal; observando la normativa legal vigente; a través de la Sección Recursos Humanos.

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Iniciativa	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Empowerment	X			
Liderazgo	X			
Visión estratégica	X			


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Toma de decisiones	X			


### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo tolerable
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Ing. Comercial, Administración, Talento Humano, Gestión Gerencial o afines.
<b>Experiencia previa:</b>	5 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>11</b> de <b>43</b>

## 5. ADMINISTRADOR DEL SGC LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Administrador del SGC LOEP		
<b>Departamento:</b>	Planificación		
<b>Área:</b>	Dirección de Planificación		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director departamental	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Atender a los clientes internos y externos en los asuntos relacionados con su función en forma personal, por teléfono y por los medios electrónicos y digitales disponibles en la Empresa;

Administrar el archivo activo y pasivo del Departamento;

Asistir a las sesiones o reuniones departamentales, consignando las resoluciones en las actas respectivas;

Ingresar, registrar y actualizar la información en los diferentes programas o paquetes informáticos existentes en el Departamento y otros de la Empresa;

Cumplir con las funciones que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,

Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: redacción y ortografía, documentación y archivo, técnicas secretariales, atención al cliente, relaciones humanas, manejo paquetes computacionales, aspectos tributarios.

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Comunicación y Resolución de problemas.

### RESPONSABILIDADES

Gestionar la documentación de la Dirección

Recibir, registrar y tramitar la correspondencia en los sistemas informáticos que para esta finalidad dispone la Empresa;


Aplicar actividades de control en el ámbito de su competencia

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Ética	X			
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas		X		
Dirección de equipos de trabajo	X			

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>12</b> de <b>43</b>


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Conocimientos técnicos		X		
Credibilidad técnica	X			
Toma de Habilidades mediáticas		X		

#### RIESGOS LABORALES


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

#### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Organización y Gestión de la Secretaría, Contabilidad y Administración e Informática
<b>Experiencia previa:</b>	3 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022



	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>13</b> de <b>43</b>

## 6. AUDITOR LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Auditor LOEP	<b>Edificio:</b>	Bloque 1
<b>Departamento:</b>	Unidad de Auditoría Interna		
<b>Jefe inmediato:</b>	Junta General		

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Preparar el plan de actividades que, luego de aprobado por el Directorio, será ejecutado en el correspondiente ejercicio económico;  
 Informar anualmente al Directorio sobre el cumplimiento del plan de actividades; y, al Presidente Ejecutivo, en los casos que le sea requerido;  
 Coordinar la participación en las constataciones físicas de existencias y bienes de larga duración, en los procesos de bajas, remates y ventas de bienes, de acuerdo a la normativa vigente;  
 Coordinar la ejecución de controles aleatorios de los valores recaudados en ventanillas, y, de las existencias en bodegas;  
 Realizar el seguimiento de las recomendaciones de los organismos de control interno y externo, así como también de las resoluciones de los órganos de gobierno y administración de la Empresa; y,  
 Las demás que le sean asignadas por los organismos de dirección y gobierno de la Empresa, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: auditorías de gestión, legislación laboral, social, económica, tributaria, sector eléctrico, normas de contabilidad y financieras, ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, contratación pública, normas de control interno.

#### Habilidades:


Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Habilidad analítica, Credibilidad, Comunicación, Liderazgo e Innovación.

### RESPONSABILIDADES

Evaluar el sistema de control interno de los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos y estratégicos; de manera concurrente y con posterioridad a su ejecución;  
 Realizar evaluaciones periódicas y puntuales de la gestión de la Empresa; para determinar oportunamente acciones preventivas y correctivas, de acuerdo con las normas de auditoría aplicables al sector público;  
 Asesorar a los directivos y ejecutivos de la Empresa, dentro de su campo profesional

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>14</b> de <b>43</b>

Ética X  
Integridad X

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo		X		


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua			X	
Comunicación eficaz	X			
Conocimientos técnicos		X		
Credibilidad técnica	X			
Pensamiento analítico	X			


#### RIESGOS LABORALES

**Nivel de riesgo:** Riesgo trivial  
**Consecuencias:** Ligeramente dañino  
**Probabilidad:** Baja  
**Factor de riesgo:** Físico, ergonómico y psicosocial  
**Observaciones:**

#### EXIGENCIAS DEL CARGO

**Formación necesaria:** Tercer Nivel- Contabilidad, Auditoría  
Maestría- Auditoría Gubernamental y/o afines  
**Experiencia previa:** 5 años en EEASA

**Elaborado por:** Stephanie Frutos      **Firma:**   
**Revisado por:** Yoconda Poveda      **Fecha:** 31 de enero del 2022  
**Aprobado por:** Alexandra Rodríguez      **Fecha:** 31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>15</b> de <b>43</b>

## 7. AYUDANTE DE ÁREA LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Ayudante de área LOEP		
<b>Departamento:</b>	Presidencia Ejecutiva		
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente Ejecutivo	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Organizar y mantener actualizado el archivo de la documentación que ingresa a la Empresa y sale de la misma, así como de: contratos, escrituras, actas y resoluciones; Evaluar anualmente la documentación que reposa en archivo, clasificarla y Distribuir la de acuerdo a las normas establecidas;

Asistir a las reuniones de trabajo, elaborar las actas y sumillas de resoluciones;

Controlar y registrar los préstamos de documentos de la empresa: catálogos, revistas, archivos etc.;

Cumplir con las funciones que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,

Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: redacción y ortografía, documentación y archivo, técnicas secretariales, atención al cliente, relaciones humanas, manejo paquetes computacionales.

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Comunicación y Resolución de problemas

### RESPONSABILIDADES

Recibir, calificar, ingresar, Distribuir, tramitar y archivar la correspondencia externa e interna de la Empresa;

Proporcionar los códigos de los procesos de contratación y llevar un registro detallado de los mismos;

Elaborar las resoluciones motivadas de los procesos de contratación pública

### COMPETENCIAS


COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			
Iniciativa	X			
Innovación y creatividad		X		

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Visión estratégica		X		

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>16</b> de <b>43</b>

Calidad y mejora continua		X
Capacidad de planificación y organización	X	
Comunicación eficaz		X
Conocimientos técnicos		X
Toma de decisiones		X

---

**RIESGOS LABORALES**

---


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo tolerable
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

---


**EXIGENCIAS DEL CARGO**

---

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Contabilidad, Organización y Gestión de la Secretaría, Aplicaciones informáticas, Contabilidad y Administración e informática
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

---

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 17 de 43

## 8. COMUNICADORA INSTITUCIONAL LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Director LOEP	<b>Edificio:</b>	Bloque 1
<b>Departamento:</b>	Presidencia Ejecutiva		
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente Ejecutivo		

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Monitorear los acontecimientos políticos, económicos y sociales del entorno, que impacten en la Empresa; y, proponer acciones comunicacionales para afrontarlos;  
 Organizar y atender las acciones de protocolo y de ceremonial en la Empresa;  
 Planificar, ejecutar y evaluar las actividades de marketing y de publicidad institucional;  
 Sondar y analizar las opiniones de los clientes respecto al servicio eléctrico; y, sobre esta base, proponer acciones y estrategias;  
 Elaborar boletines para los medios de comunicación colectiva;  
 Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones del Área;  
 Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos de prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones del Área;  
 Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,  
 Las demás que le sean asignadas por el Presidente Ejecutivo, dentro del ámbito de su competencia.

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: comunicación organizacional, cultural y para el desarrollo, manejo de redes, periodismo digital, fotografía, relación con medios de comunicación.

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Comunicación, Tolerancia a la presión y Colaboración.

### RESPONSABILIDADES

Planificar, ejecutar y evaluar la estrategia, los planes y las políticas comunicacionales de la Empresa;  
 Asesorar a la alta dirección en materia de estrategia y de política comunicacional;  
 Diseñar, producir y evaluar programas y mensajes educativos, culturales e informativos, orientados a: informar, educar, recrear y generar opinión favorable de la Empresa

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética	X			
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Comunicación eficaz	X			
Conocimientos técnicos		X		
Credibilidad técnica		X		
Pensamiento analítico	X			


#### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo tolerable
<b>Consecuencias:</b>	Dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

#### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Ciencias de la Comunicación o Relaciones Públicas
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>19</b> de <b>43</b>

## 9. JEFE DE ÁREA 1 LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 1 LOEP		
<b>Departamento:</b>	Comercial		
<b>Área:</b>	Recaudación		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director departamental	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Comunicar a los clientes de gran consumo e industriales sobre el estado de cuenta y solicitar el pago;

Elaborar, tramitar y archivar documentación, reportes y estadísticas de la Sección;

Ingresar al sistema los números de las cuentas que han sido notificadas, cortadas y reinstaladas por el personal de electricistas de la Sección y contratistas;

Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la construcción de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones de la sección;

Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos de construcción de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones de la sección;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Curso de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: leyes tributarias, facturación, aspectos informáticos, estadísticas, ley de defensa del consumidor, ley servicio público de energía eléctrica, normas de control interno, etc

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Comunicación, Tolerancia a la presión, Resolución de problemas, Negociación y Desarrollo estratégico del Talento Humano

### RESPONSABILIDADES

Atender a los clientes en los reclamos por cortes, reconexiones y recaudación de valores por consumo del servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general;

Verificar la integridad y veracidad de la documentación para el cierre de las cajas internas y legalizar los partes de recaudación de las cajas internas y externas.

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Iniciativa	X			
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Liderazgo	X			


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Comunicación eficaz	X			
Conocimientos técnicos		X		
Pensamiento analítico	X			

#### RIESGOS LABORALES


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo tolerable
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

#### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Contabilidad, Economía o Administración o afines (informática)
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022



	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>21</b> de <b>43</b>

## 10. JEFE DE ÁREA 1 AUDITORÍA GENERAL LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 1 Auditoría General LOEP		
<b>Departamento:</b>	Presidencia Ejecutiva		
<b>Jefe inmediato:</b>	Auditor General LOEP	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Preparar el plan de actividades que, luego de aprobado por el Directorio, será ejecutado en el correspondiente ejercicio económico;  
 Informar anualmente al Directorio sobre el cumplimiento del plan de actividades; y, al Presidente Ejecutivo, en los casos que le sea requerido;  
 Coordinar la participación en las constataciones físicas de existencias y bienes de larga duración, en los procesos de bajas, remates y ventas de bienes, de acuerdo a la normativa vigente;  
 Coordinar la ejecución de controles aleatorios de los valores recaudados en ventanillas, y, de las existencias en bodegas;  
 Realizar el seguimiento de las recomendaciones de los organismos de control interno y externo, así como también de las resoluciones de los órganos de gobierno y administración de la Empresa; y,  
 Las demás que le sean asignadas por los organismos de dirección y gobierno de la Empresa, en el ámbito de su competencia.

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: auditorías de gestión, legislación laboral, social, económica, tributaria, sector eléctrico, normas de contabilidad y financieras, ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, contratación pública, normas de control interno.

**Habilidades:**


Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Habilidad analítica, Credibilidad, Comunicación, Liderazgo e Innovación.

### RESPONSABILIDADES

Evaluar el sistema de control interno de los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos y estratégicos; de manera concurrente y con posterioridad a su ejecución;  
 Realizar evaluaciones periódicas y puntuales de la gestión de la Empresa; para determinar oportunamente acciones preventivas y correctivas, de acuerdo con las normas de auditoría aplicables al sector público;  
 Asesorar a los directivos y ejecutivos de la Empresa, dentro de su campo profesional

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>22</b> de <b>43</b>

Integridad X

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D

Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D

Cierre de acuerdos		X		
Comunicación eficaz		X		
Conocimientos técnicos			X	
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones			X	

#### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	


#### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Contabilidad, Auditoría Maestría- Auditoría Gubernamental y/o afines
<b>Experiencia previa:</b>	5 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
-----------------------	------------------	---------------	---

<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
----------------------	----------------	---------------	----------------------

<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
----------------------	---------------------	---------------	----------------------

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>23</b> de <b>43</b>

## 11. JEFE DE ÁREA 2 IMPUESTOS DF



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Impuestos DF		
<b>Departamento:</b>	Financiero		
<b>Área:</b>	Impuestos		
<b>Jefe inmediato:</b>	Auditor General LOEP	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Aplicar actividades de control contable en base a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado;

Controlar el cumplimiento de deberes formales tributarios de la empresa;

Controlar las cuentas contables que le asigne la Jefatura de Sección mediante disposición expresa;

Efectuar el control previo de los anexos de balances mensuales, y preparar en coordinación con la Jefatura de Sección Contabilidad los estados financieros;

Participar con la Jefatura de Sección en la planificación y monitoreo de los procesos de la Sección;

Asesorar en materia de tributación a la máxima autoridad, directivos y servidores de la entidad y proporcionar oportunamente los cambios normativos en materia de tributación, compras públicas, leyes, reglamentos y normas que afectan los procesos de la empresa;

Verificar la suficiencia, pertinencia y legalidad de la información de sustento de los registros contables que le corresponde efectuar de acuerdo con su responsabilidad;

Efectuar registros contables en base a criterios de reconocimiento y medición de los elementos de los estados financieros especificados en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y políticas contables del Sector Eléctrico;

Registrar en el sistema informático los comprobantes de venta recibidos para iniciar el proceso de pagos y emitir las retenciones correspondientes, y emitir las facturas relacionadas con cobro de pliegos;

Preparar dentro de los plazos requeridos, los informes financieros y anexos de balance solicitados al interior de la empresa y por organismos externos;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,

Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia

**Requisitos:**

Cursos de capacitación específicos para la aplicación en su área: adiestramientos relacionados con las actividades a realizar: normas NIIF, auditoría, leyes tributarias, sistemas informáticos, costos e inventarios, compras públicas, normas de control interno, normativa para control de bienes del sector público, ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, aspectos informáticos y otros.

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Habilidad analítica, Calidad de trabajo, Orientación a resultados, Liderazgo e Innovación.

### RESPONSABILIDADES

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos que se efectúan en su área;  
 Efectuar la determinación de impuestos fiscales y las declaraciones periódicas de conformidad con la normativa tributaria vigente;  
 Identificar, analizar y establecer acciones para mitigar el riesgo operativo de su Área

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			
Integridad	X			
Prudencia	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas			X	


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Cierre de acuerdos			X	
Comunicación eficaz		X		
Conocimientos técnicos			X	
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones			X	


### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>25</b> de <b>43</b>

## 12. JEFE DE ÁREA 2 INGENIERÍA CIVIL LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Ingeniería Civil		
<b>Departamento:</b>	Relaciones Industriales		
<b>Área:</b>	Seguridad Industrial		
<b>Jefe inmediato:</b>	Directora DRI	<b>Edificio:</b>	Bloque 2

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Elaborar diseños, presupuestos, listados de materiales, volúmenes de obra, cronogramas, bases y especificaciones técnicas para construcción de obras civiles; Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la construcción de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones de la Sección; Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento específicos relacionados con las actividades a realizar: fiscalización de obras, contratación pública, laboral, social tributaria, normas de control interno, manejo de paquetes informáticos relacionados con su área.

Tener licencia de conducir

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Habilidad analítica, Calidad de trabajo, Resolución de problemas, Liderazgo e Innovación.

### RESPONSABILIDADES

Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos de construcción de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones de la Sección

### COMPETENCIAS


COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Integridad	X			
Prudencia	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>26</b> de <b>43</b>

Comunicación eficaz	X
Conocimientos técnicos	X
Pensamiento analítico	X
Toma de decisiones	X

---

**RIESGOS LABORALES**

---


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo moderado
<b>Consecuencias:</b>	Dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

---


**EXIGENCIAS DEL CARGO**

---

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Ingeniería Civil
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

---

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 27 de 43

### 13. JEFE ÁREA 2 SUPERVISOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Supervisor de Seguridad Industrial		
<b>Departamento:</b>	Relaciones Industriales		
<b>Área:</b>	Seguridad Industrial		
<b>Jefe inmediato:</b>	Directora DRI	<b>Edificio:</b>	Bloque 2

#### DESCRIPCIÓN DE CARGO

##### Funciones:

Elaborar anualmente los índices de frecuencia y gravedad de los accidentes ocurridos en la Empresa, evaluar e informar al Director sobre su ocurrencia y mantener registros actualizados sobre los índices de accidentabilidad y evaluar estadísticamente los resultados;

Coordinar con el Área de Recursos Humanos, la capacitación en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, de miembros del Comité de Seguridad y de los trabajadores;

Coordinar con la Jefa de Recursos Humanos, el Médico Ocupacional y Trabajadora Social, acciones en materia de prevención de riesgos laborales;

Participar con los organismos correspondientes para ejecutar acciones para reducir vulnerabilidades y prevenir, mitigar, atender y recuperar efectos derivados de emergencias y/o desastres naturales;

Actualizar conjuntamente con la Médica Ocupacional y la Jefa de Recursos Humanos la matriz de riesgos del Sistema de Seguridad Ocupacional, implementando las actividades inherentes a su Área; así como los profesiogramas de los puestos de trabajo de acuerdo a dicha matriz;

Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones del área;

Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría. inherentes a las funciones del Área; Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige;

Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

##### Requisitos:

Cursos de adiestramiento específicos relacionados con las actividades a realizar: seguridad y salud ocupacional, normativa laboral, social, aspectos informáticos, contratación pública, normas de control interno y otros.

##### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Calidad de trabajo, Resolución de problemas, Orden, Higiene y Seguridad, Liderazgo e Innovación.

#### RESPONSABILIDADES

Planificar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa; para la prevención de riesgos de accidentes laborales;

Prevenir, reconocer, evaluar y controlar los riesgos laborales en el trabajo, implementando acciones de prevención y mitigación de los mismos:

Realizar inspecciones periódicas a los diferentes sitios de trabajo para determinar condiciones inseguras o actos inseguros que puedan causar accidentes o incidentes; incluyendo a contratistas

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Comunicación eficaz		X		
Conocimientos técnicos	X			
Habilidades mediáticas	X			
Toma de decisiones			X	

### RIESGOS LABORALES


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo moderado
<b>Consecuencias:</b>	Dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel Maestría- Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo o afines.
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022



	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>29</b> de <b>43</b>

## 14. JEFE ÁREA 2 FINANCIERO LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Financiero LOEP		
<b>Departamento:</b>	Financiero		
<b>Área:</b>	Ingresos		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director departamental	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Funciones:**

Revisar, analizar y validar las conciliaciones bancarias mensuales;  
 Revisar, analizar y validar la facturación de energía a consumidores;  
 Controlar contablemente la cuenta bancos, cuentas por cobrar consumidores, subsidios gubernamentales, ingresos por venta de energía, otros ingresos operacionales y no operacionales, déficit tarifario, acciones, aportes para futura capitalización, y otros rubros que le asigne la Jefatura de Sección mediante disposición expresa;  
 Verificar la suficiencia, pertinencia y legalidad de la información de sustento de los registros contables que le corresponde efectuar de acuerdo con su responsabilidad;  
 Efectuar registros contables en base a criterios de reconocimiento y medición de los elementos de los estados financieros especificados en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y políticas contables del Sector Eléctrico;  
 Preparar dentro de los plazos requeridos, los informes financieros y anexos de balance solicitados por la empresa y por organismos externos;  
 Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,  
 Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: contabilidad general, normas de contabilidad, normas financieras, sistema uniforme de cuentas, documentación y archivo, aspectos informáticos, otros.

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Calidad de trabajo, Habilidad Analítica, Orientación a resultados, Liderazgo e Innovación.

### RESPONSABILIDADES

Planificar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa; para la prevención de riesgos de accidentes laborales;  
 Prevenir, reconocer, evaluar y controlar los riesgos laborales en el trabajo, implementando acciones de prevención y mitigación de los mismos;  
 Realizar inspecciones periódicas a los diferentes sitios de trabajo para determinar condiciones inseguras o actos inseguros que puedan causar accidentes o incidentes; incluyendo a contratistas

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Empowerment	X			
Liderazgo	X			
Visión estratégica	X			


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Cierre de acuerdos		X		
Comunicación eficaz		X		
Conocimientos técnicos			X	
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones			X	


### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente Dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 31 de 43

## 15. JEFE DE ÁREA 2 RELACIONES INDUSTRIALES



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Relaciones Industriales		
<b>Departamento:</b>	Relaciones Industriales		
<b>Área:</b>	Recursos Humanos		
<b>Jefe inmediato:</b>	Directora DRI	<b>Edificio:</b>	Bloque 2

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Determinar y coordinar con los demás departamentos, las necesidades de creación, supresión, trasposos y traslados de puestos, en apego a la planificación estratégica, planes operativos anuales, estructura organizacional y carga de trabajo;

Aplicar el régimen disciplinario establecido en la normativa legal vigente;

Controlar los vencimientos de nombramientos provisionales, contratos de trabajo; y, los periodos de prueba de los contratos de servicios personales;

Suministrar la información para el presupuesto anual de administración del talento humano, así como para las reformas presupuestarias;

Supervisar, coordinar, controlar y evaluar la ejecución del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional; de la prestación de los servicios médicos-odontológicos, de bienestar social; y, la contratación del seguro de vida de los trabajadores;

Supervisar la elaboración de la nómina del personal, con criterios de confiabilidad, veracidad, consistencia, legalidad y oportunidad;

Elaborar, ejecutar, controlar y evaluar los planes de: talento humano, promoción y ascensos, rotación de personal y de medición y mejora del clima y, cultura organizacional;

Preparar la información requerida sobre el talento humano bajo criterios de confiabilidad, veracidad, consistencia, legalidad y oportunidad;

Supervisar la planificación, ejecución, control y evaluación del programa de pasantías estudiantiles y prácticas pre-profesionales;

Actuar como Fedatario para la certificación de los documentos institucionales inherentes al personal de la Empresa; así como para la recepción de documentos personales, en los procesos de los subsistemas de personal;

Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes, contratación de seguros de vida, y consultoría, inherentes a las funciones de la sección;

Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos de prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones de la sección;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: administración de personal, legislación laboral, social, tributaria, normas de control interno, sistemas de calidad, presupuestos, aspectos informáticos, estadística, contratación pública, atención al cliente y otros.

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Calidad de trabajo, Resolución de problemas, Comunicación, Liderazgo e Innovación.

**RESPONSABILIDADES**

Planificar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a su cargo;

Planificar, ejecutar, controlar y evaluar el sistema del talento humano, observando la normativa legal vigente;

Elaborar y actualizar el Manual de Funciones; y, proponer la creación, modificación y eliminación de puestos, funciones y, sus requisitos

**COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas		X		
Dirección de equipos de trabajo	X			
Empowerment	X			
Liderazgo		X		
Visión estratégica		X		


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Cierre de acuerdos		X		
Colaboración		X		
Toma de decisiones	X			


**RIESGOS LABORALES**

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo tolerable
<b>Consecuencias:</b>	Dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

**EXIGENCIAS DEL CARGO**

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Gestión Gerencial Psicólogo Industrial y Psicólogo Organizacional o afines
<b>Experiencia previa:</b>	5 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 33 de 43

## 16. JEFE DE ÁREA 2 INFORMÁTICA LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Informática LOEP		
<b>Departamento:</b>	Relaciones Industriales		
<b>Área:</b>	Recursos Humanos		
<b>Jefe inmediato:</b>	Directora DRI	<b>Edificio:</b>	Bloque 2

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Proponer al Comité Informático mejoras en la infraestructura tecnológica de su departamento y realizar los respectivos estudios y ejecución de los proyectos autorizados por el Comité Informático en materias de TI de su departamento;

Proponer al Comité Informático mejoras en las políticas y procedimientos existentes;

Verificar el correcto funcionamiento de la infraestructura informática y de comunicaciones; y, coordinar con el líder del soporte y mantenimiento de hardware, el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware de su departamento;

Mantener actualizados el inventario de hardware y software de su departamento y reportar al líder de inventarios de hardware y software para su consolidación;

Desarrollar y documentar los sistemas informáticos a cargo de su departamento, conforme lo establecido en el procedimiento de desarrollo de sistemas, normas y políticas de recursos tecnológicos y de seguridad informática; y, realizar las acciones para brindar la correspondiente capacitación sobre los sistemas informáticos desarrollados;

Registrar el software desarrollado en la EEASA en el organismo oficial que controla los derechos intelectuales en el País;

Coordinar con el líder de ambiente de desarrollo y pruebas la ejecución de las acciones que permitan entrar en producción los sistemas informáticos desarrollados y/o modificados de su departamento;


Coordinar con el líder de soporte de mantenimiento de software los cambios y/o mantenimientos de los sistemas informáticos de su departamento; documentar el soporte y mantenimiento de los sistemas informáticos a su cargo; y, mantener actualizados los manuales técnicos y de usuario, conforme el procedimiento de control de cambios y mantenimientos de sistemas;

Respaldar la información de los sistemas informáticos de su departamento, conforme a lo establecido en el Procedimiento de Desarrollo y Seguridad de Sistemas ISO 9000;

Administrar cuentas de usuarios y control de acceso a los sistemas informáticos en coordinación con el líder de Administración de usuarios, roles y privilegios en aplicaciones y DB;

Administrar las cuentas de usuarios Active Director de su departamento y realizar las medidas preventivas y correctivas de acuerdo a lo establecido en las normas y políticas de seguridad informática;

Revisar periódicamente el estado del sistema operativo y software de seguridad de los equipos de cómputo y controlar el uso de software autorizado en su departamento, en coordinación con el líder de licenciamiento de software;

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>34</b> de <b>43</b>

Registrar, validar, procesar y emitir información para remunerar al personal activo, jubilado patronal de la Empresa y pasantes, observando la normativa legal laboral, tributaria, social, etc., y aplicando criterios de confiabilidad, veracidad, oportunidad y consistencia de la información;

Validar y registrar información en el Sistema Historia Laboral del IEES, emisión de planillas y comprobantes de pago de aportes, fondos de reserva y préstamos quirografarios e hipotecarios del personal de la Empresa;

Elaborar la liquidación del impuesto a la renta del personal en relación de dependencia y emitir los informes y formularios correspondientes exigidos por el SRI;

Elaborar liquidaciones de haberes del personal que termina la relación laboral con la Empresa, aplicando la normativa legal vigente en materia laboral, tributaria y social, aplicando criterios de confiabilidad, veracidad, oportunidad y consistencia de la información;

Elaborar el presupuesto y proyecciones relacionadas con el costo de mano de obra de la Empresa y coordinar con el Departamento Financiero la determinación, registro y contabilización;

Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones del área;

Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones del Área;

Cumplir con las funciones que exige el Sistema de Gestión de la Calidad; y,

Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su actividad.

**Requisitos:**

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: legislación laboral, social, tributación, sistemas informáticos, contratación pública, normas de control interno y otros

**Habilidades:**

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Calidad de trabajo, Resolución de problemas y Habilidad Analítica.

**RESPONSABILIDADES**

Liderar y coordinar con el personal de informática de la EEASA la ejecución de actividades en el área de Capacitación Informática, correspondiente a: 6.1 Capacitación para personal TI y usuario final;

Elaborar y presentar a su Director Departamental y al líder de Administración de proyectos tecnológicos los requerimientos de inversiones que en materia de informática requiera su departamento.

Analizar los requerimientos y gestionar la adquisición de infraestructura tecnológica para su departamento.

**COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			
Iniciativa	X			
Innovación y creatividad	X			
Prudencia		X		

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	X			
Visión estratégica		X		


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Comunicación eficaz		X		
Toma de decisiones		X		

#### RIESGOS LABORALES


<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

#### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Sistemas, Computación, Informática y afines.
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022



	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 36 de 43

## 17. JEFE DE ÁREA 2 TRABAJADORA SOCIAL LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de área 2 Trabajadora Social LOEP		
<b>Departamento:</b>	Relaciones Industriales		
<b>Área:</b>	Seguridad Industrial		
<b>Jefe inmediato:</b>	Directora DRI	<b>Edificio:</b>	Bloque 2

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Orientar a los trabajadores, jubilados y familiares en trámites a nivel legal, educativo, de salud, social y similares; y, realizar gestiones en el IESS para: jubilaciones, préstamos quirografarios, hipotecarios, historias laborales, obtención de claves, afiliaciones voluntarias, subsidios monetarios, y transferencias a otras unidades médicas etc.;

Elaborar, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos de control específicos del riesgo psicosocial y clima laboral en coordinación con el servicio médico y seguridad industrial;

Coordinar con el servicio médico las actividades preventivas dirigidas a grupos prioritarios;

Planificar, coordinar, ejecutar actividades lúdicas y, recreativas del personal activo y jubilado;

Mantener registros actualizados y control del seguro de vida a través de las tarjetas de enrolamiento, además gestionar los pagos que la Aseguradora deba realizar.

Implementar controles permanentes y periódicos para el pago de pensiones jubilares, mediante actualización de datos, constatación de supervivencia, etc.

Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, inherentes a las funciones del área;

Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría. inherentes a las funciones del Área;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: legislación laboral, seguridad social, planificación familiar, servicio social, seguridad y salud ocupacional, contratación pública, normas de control interno, aspectos informáticos y otros.

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente Dinamismo-Energía y Resolución de problemas.

### RESPONSABILIDADES

Viabilizar los beneficios sociales del contrato colectivo y otras disposiciones aplicables al personal activo y jubilado de la Empresa; y, mantener fichas e historiales del personal, registros para control y estadística;

Efectuar visitas domiciliarias a los trabajadores como seguimiento a los casos, cuando se requiera; indagar a pedido del trabajador o de la Administración, hechos que afecten



a la Empresa, al trabajador o a su familia y proponer recomendaciones para superarlos;  
y. atender casos especiales de salud en coordinación con el servicio médico

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Ética	X			
Iniciativa	X			
Innovación y creatividad		X		
Integridad	X			
Prudencia	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo		X		


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Colaboración	X			
Comunicación eficaz		X		


### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo moderado
<b>Consecuencias:</b>	Dañino
<b>Probabilidad:</b>	Media
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel- Trabajo Social
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 38 de 43

## 18. JEFE DE LA SECRETARIA LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe de la Secretaría LOEP		
<b>Departamento:</b>	Presidencia Ejecutiva		
<b>Área:</b>	Secretaría General		
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente Ejecutivo	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Mantener el archivo de las Actas, Boletines de Resoluciones y Expedientes de las sesiones del Directorio y de la Junta General de Accionistas y de los Libros Sociales, de acuerdo a la normativa legal pertinente;

Participar en los procesos de contratación pública para la contratación de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría, mediante la elaboración de las correspondientes resoluciones motivadas, observando la normativa legal vigente;

Colaborar con la Asesoría Jurídica en la revisión de los contratos y de los convenios;

Mantener y actualizar el archivo institucional y efectuar el saneamiento periódico del archivo pasivo, de acuerdo a las disposiciones internas;

Recibir, registrar y despachar los documentos que ingresen a la Empresa; y, verificar la entrega de la correspondencia institucional;

Supervisar el trabajo del personal de secretaría asignado a la Presidencia Ejecutiva;

Actuar como Fedatario para la certificación de los documentos institucionales;

Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y, Las demás que le sean asignadas por el Presidente Ejecutivo, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionado con las actividades a realizar: redacción y ortografía, documentación y archivo, técnicas secretariales, atención al cliente, aspectos de calidad, aspectos informáticos, contratación pública, relaciones humanas y otros.

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Trabajo a presión, Calidad de trabajo y Habilidad Analítica.

### RESPONSABILIDADES


Dar fe de los actos y resoluciones de los organismos de gobierno y de administración de la Empresa, Comités, Junta de Remates y Comisiones;

Preparar las convocatorias y elaborar las actas de las sesiones de la Junta General de Accionistas, del Directorio; y, de todos aquellos organismos en los que se establezca su participación;

Tramitar los asuntos de competencia del Directorio, de la Junta General de Accionistas; y, de los comités y comisiones

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>39</b> de <b>43</b>

Compromiso		X
Ética	X	
Iniciativa		X
Integridad	X	
Prudencia	X	


COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua			X	
Capacidad de planificación	X			
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Toma de decisiones			X	


#### RIESGOS LABORALES

<b>Nivel de riesgo:</b>	Riesgo trivial
<b>Consecuencias:</b>	Ligeramente dañino
<b>Probabilidad:</b>	Baja
<b>Factor de riesgo:</b>	Físico, ergonómico y psicosocial
<b>Observaciones:</b>	

#### EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>Formación necesaria:</b>	Tercer Nivel
<b>Experiencia previa:</b>	4 años en EEASA

<b>Elaborado por:</b>	Stephanie Frutos	<b>Firma:</b>	
<b>Revisado por:</b>	Yoconda Poveda	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022
<b>Aprobado por:</b>	Alexandra Rodríguez	<b>Fecha:</b>	31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página <b>40</b> de <b>43</b>

## 19. JEFE SECCIÓN 2 LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Jefe Sección 2 LOEP		
<b>Departamento:</b>	Financiero		
<b>Área:</b>	Tesorería		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director departamental	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Determinar y respaldar los ingresos institucionales;  
 Evaluar la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptar las medidas que correspondan en los casos que existan desviaciones al cumplimiento normativo vigente;  
 Verificar diariamente la veracidad, confiabilidad y legalidad de los depósitos;  
 Controlar y custodiar las inversiones financieras y otros títulos y valores que posea la Empresa;  
 Controlar e informar mensualmente a Presidencia Ejecutiva y organismos del sector eléctrico que lo requieran sobre la asignación, financiamiento y uso de los recursos de los programas de inversión;  
 Gestionar, controlar y reportar sobre las transferencias o recuperaciones de recursos asignados o adeudados a la Empresa;  
 Controlar y reportar mensualmente los flujos de entradas y salidas de fondos;  
 Administrar el fondo rotativo a cargo del Departamento Financiero;  
 Participar en los procesos de contratación pública, elaborando pliegos y contratos para la prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría inherentes a la Sección;  
 Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos de prestación de servicios, adquisición de bienes y consultoría inherentes a las funciones de la Sección;  
 Cumplir con las responsabilidades que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,  
 Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.

#### Requisitos:

Haber realizado cursos de adiestramiento específicos, relacionados con las actividades a desarrollar: legislación social y tributaria, normas de contabilidad, NIIF, administración de pólizas y cauciones, normas de control interno, aspectos informáticos, otros.

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Calidad de trabajo y Resolución de problemas.

### RESPONSABILIDADES

Planificar el trabajo de la sección y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a su cargo;  
 Realizar las transacciones bancarias de fondos, debidamente autorizadas y respaldadas, con oportunidad, exactitud y aplicando el control previo;

Custodiar y controlar las garantías de los contratos de la Empresa, e informar oportunamente al nivel superior y a los administradores y fiscalizadores sobre su vigencia

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética	X			
Iniciativa		X		
Innovación y creatividad		X		
Integridad	X			

COMPETENCIAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas			C	

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Habilidades mediáticas			X	
Toma de decisiones		X		


**Nivel de riesgo:** Riesgo trivial  
**Consecuencias:** Ligeramente dañino  
**Probabilidad:** Baja  
**Factor de riesgo:** Físico, ergonómico y psicosocial  
**Observaciones:**

### EXIGENCIAS DEL CARGO

**Formación necesaria:** Tercer Nivel- Contabilidad y Auditoría  
**Experiencia previa:** 5 años en EEASA

**Elaborado por:** Stephanie Frutos

**Firma:**




**Revisado por:** Yoconda Poveda

**Fecha:** 31 de enero del 2022

**Aprobado por:** Alexandra Rodríguez

**Fecha:** 31 de enero del 2022

	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b> MF_EEASA_PDA_01_2022
	Personal directivo y administrativo	Página 42 de 43

## 20. OFICINISTA LOEP



**Empresa Eléctrica Ambato  
Regional Centro Norte S. A.**

**Manual de Funciones**

**Perfil de cargo**

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación:</b>	Oficinista LOEP		
<b>Departamento:</b>	Planificación		
<b>Sección:</b>	Estudios		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director departamental	<b>Edificio:</b>	Bloque 1

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

#### Funciones:

Atender a los clientes internos y externos en los trámites administrativos de su competencia;

Ingresar, registrar, despachar y archivar la documentación que corresponde a su área o sección;

Cumplir con las funciones que el Sistema de Gestión de la Calidad lo exige; y,

Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia

#### Requisitos:

Cursos de adiestramiento relacionados con las actividades a realizar: paquetes informáticos, atención al Cliente, Relaciones Humanas.

#### Habilidades:

Compromiso Institucional, Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Calidad de trabajo, Resolución de problemas y Comunicación.

### RESPONSABILIDADES

Realizar actividades de apoyo y asistencia administrativa;

Ingresar los datos e información que le sea requerida a los sistemas informáticos disponibles;

Realizar informes utilizando los medios electrónicos o digitales que se encuentren a la disposición

### COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética		X		
Iniciativa		X		
Innovación y creatividad			X	
Integridad		X		

COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Colaboración	X			
Conocimientos técnicos	X			



Credibilidad técnica X

**RIESGOS LABORALES**

**Nivel de riesgo:** Riesgo trivial  
**Consecuencias:** Ligeramente dañino  
**Probabilidad:** Baja  
**Factor de riesgo:** Físico, ergonómico y psicosocial  
**Observaciones:**

**EXIGENCIAS DEL CARGO**

**Formación necesaria:** Tercer Nivel  
**Experiencia previa:** 3 años en EEASA

**Elaborado por:** Stephanie Frutos

**Firma:**

**Revisado por:** Yoconda Poveda

**Fecha:** 31 de enero del 2022

**Aprobado por:** Alexandra Rodríguez

**Fecha:** 31 de enero del 2022

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego, J., y Baghin, M. (2017). *Creación del manual de análisis y descripción para una pyme dedicada a la distribución de bebidas en la provincia de Córdoba* [Tesis de grado, Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba- IUA]
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos. La Trilogía Tomo II Nuevos conceptos y enfoques*. Granica S. A.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Granica
- Ampuero, E., Pozo, M. y Delgado K. (2018). Administración de riesgo laboral en el Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*. 3(5), 31-49
- Andrade, A. (2016). *Propuesta de un manual de procesos y funciones para la empresa Ferrecom, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]
- Andrango, G. (2018). *Diseño y elaboración del manual de funciones y organigrama para la empresa Newlead durante el período de abril 2018 a junio 2018*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson
- Buentello, C., Valenzuela, N., & Gómez, L. (2016). Análisis del perfil de puestos de una mediana empresa con el propósito de elaborar un programa de capacitación. *Red Internacional de Investigadores*, 9(3), 149–161.



- Collings, D., Mellahi, K., & Cascio, W. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press
- Consultor, G. (2015). *Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos*.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Universidad Autónoma de México.
- Durán, J., Tandazo, E., Morales, M., y Morales, S. (2019). *Rendimiento de bases de datos columnares*. Ingenius
- Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A. (2020). Gestión que no se detiene. Revista Institucional. #20.
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez del contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* 6(1), 27-36
- Espinoza, F. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive. Revista de Educación*, 16(1), 122-139
- Galicia, L., Balderrama, J. y Edel, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura (Guadalajara, Jalisco)* 9(2), 42-53 <https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>
- Gómez, J. (2015). *Descripción de la fiabilidad, factibilidad y aceptabilidad del Mini-Cex en la evaluación de competencia clínicas de alumnos de la carrera de medicina de la U.N.NE.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Nordeste] Repositorio Institucional [https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27497/RIUNNE\\_M\\_Gomez\\_Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27497/RIUNNE_M_Gomez_Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, M. del C. (2018). *Perfil por competencias. Un enfoque a la investigación de necesidades de capacitación en el nivel operativo del sector de confección textil en el Cantón Ambato*.

- Guevara, L. (2018). Gestión de Bases de Datos Versión 1.0. Departamento de informático
- Hernández, R., Fernández, C. y. Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (p. 754). McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de Trabajo en las Organizaciones* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI]
- Jaramillo, M. (2018). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]
- Ledesma, R., Molina, G. & Valero, P. (2014). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos, *Artigos* 7(2), 10.
- López, P., & Fachelli, S. (2018). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. In *Universidad Autónoma de Barcelona*. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://doi.org/10.1344/reyd2018.17.13>
- Lopez Ronquillo, J. J. (2019). Caracterización de las competencias del afiliador del Seguro Popular, una aproximación del caso Tabasco. *Horizonte Sanitario*, 18(2). <https://doi.org/10.19136/hs.a18n2.2806>
- Mendoza, J. (2016). *Propuesta de manual de descripción, valoración y clasificación de puestos para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la Concordia para el año 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial]
- Naghi, M. (2012). *Metodología de la investigación*. Limusa
- Ñaupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E.; Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.

- Rengel, W., Giler, M., y Pinargote, H. (2018). *Publicar Investigación Científica: Metodología y desarrollo*. Editorial Mar Abierto
- Resolución DAAC-0116-2016 [Contraloría General del Estado] Informe General a los componentes: administrativo, financiero, talento humano y tecnología de la información. 4 de enero del 2016
- Resolución No. 451/2018 [Universidad Técnica de Machala] Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. 23 de julio 2018
- Resolución No. DPPch-0031-2020 [Contraloría General del Estado] Informe General. Examen Especial al seguimiento de recomendaciones contenidas en informes de auditoría interna y externa aprobados por la Contraloría General del Estado, por el período comprendido entre el 1 de enero del 2018 y el 31 de diciembre del 2019. 31 de diciembre del 2019
- Reyes, L. C., & Jara., M. J. (2013). Elaboración de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos de procesos, conforme a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y a las resoluciones de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Hum. In *Journal of Chemical Information and Modeling* 53 (9). Universidad Politécnica Salesiana.
- Reyes, M. (2018). El archivo físico en la organización de documentos, aplicado en el Departamento de Archivo de la Dirección Distrital de Salud 13D02 de la ciudad de Manta. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí.”
- Rojas, S. (2019). *El proceso de descripción y análisis de puestos en empresas de servicios*. [Monografía, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales]
- Ruiz, I., Ruiz, A. y Martínez, P. (2017). *Gestión del talento humano en la selección del personal administrativo*. Grupo de Capacitación e Investigación pedagógica, COMPAS.

- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Tena, A. y Rivas, R. (2012). *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia*. [B. S. thesis]
- Troncoso, C., y Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*. 65(2), 329-332. DOI: DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ESPOCH.
- Vela Cepeda, L. A., & Nieto Díaz, X. C. (2018). Instructivo para la realización o actualización de manuales de descripción, clasificación y valoración de puestos en el sector público ecuatoriano. *Sathiri*, 13(1), 160. <https://doi.org/10.32645/13906925.509>
- Villalba, M. (2017). *Diseño de un modelo gestión de recursos humanos para la Empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Archivo Digital. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13833/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Web grafía

Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL. (2015). Estadística multianual del sector eléctrico 2005-2014. Recuperado de: [http://www.conelec.gob.ec/archivos\\_articulo/doc\\_10525\\_MultianualSectorElectricoEcuatoriano2005-2014.pdf](http://www.conelec.gob.ec/archivos_articulo/doc_10525_MultianualSectorElectricoEcuatoriano2005-2014.pdf)

Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables. (s.f.). *Estadística del Sector Eléctrico*. <https://www.controlrecursosyenergia.gob.ec/estadistica-del-sector-electrico/>

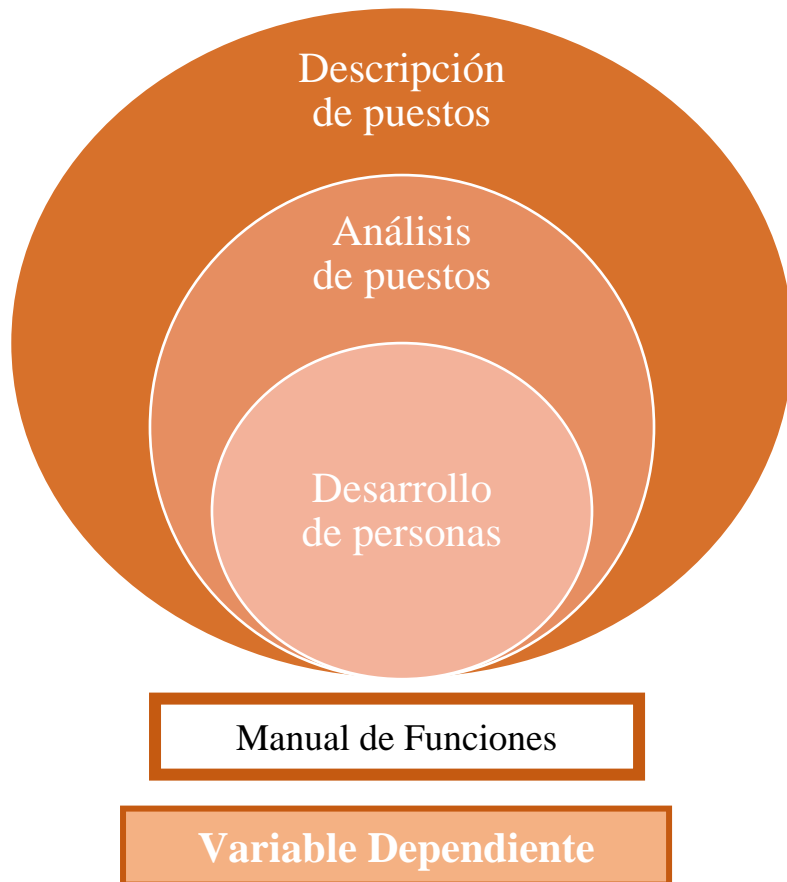
Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables. (s.f.). *Transformación y situación actual del sector eléctrico* <https://www.recursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/2.-TRANSFORMACION-Y-SITUACION-ACTUAL-DEL-SECTOR-ELECTRICO.pdf>

Sector eléctrico: Línea de transmisión será construida en Tungurahua (2020, diciembre 6) *El Herald*o. <https://www.elheraldo.com.ec/sector-electrico-linea-de-transmision-sera-construida-en-tungurahua/>

Tungurahua aporta con 237.8 megavatios. (2005, septiembre 1 2005) *La Hora* <https://lahora.com.ec/noticia/1000355507/tungurahua-aporta-con-2378-megavatios>

## ANEXOS

### Anexo A. Categorías fundamentales



## Anexo B. Evidencia población

Imágenes del Manual de Funciones de EEASA donde se constata el número total de cargos registrados en la empresa.

Lista de los cargos existentes en la empresa



MANUAL DE FUNCIONES-JERARQUIZACIÓN DE LA EMPRESA  
ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.  
Página N. 169 de 173

### CONTENIDO

#	CARGO	Pág.
1	PRESIDENTE EJECUTIVO	2
2	AGENTE DEL CENTRO DE ATENCIÓN DE LLAMADAS, DC	4
3	AGENTE DEL CENTRO INTEGRADO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (CIAC), DC	5
4	ASESOR JURÍDICO, PE	6
5	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS, DRI	7
6	ASISTENTE DE ÁREA SEGURIDAD INDUSTRIAL, DRI	9
7	ASISTENTE TÉCNICO – ESTUDIOS ECONÓMICOS, DP	10
8	AUDITOR, AI	11
9	AUDITOR INTERNO JEFE, AI	12
10	AUXILIAR DE ENFERMERIA, DRI	13
11	AUXILIAR DE INGENIERÍA - CONTABLE, DZO	14
12	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES, DRI	15
13	AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL -MANTENIMIENTO ARFAS VERDES. DRI	16
140	OPERADOR – CENTRO DE PROCESAMIENTO DE FACTURACIÓN, DC	157
141	OPERADOR DEL CENTRO DE COPIADO, DRI	158
142	RECAUDADOR, DC	159
143	RECAUDADOR AGENCIAS, DC	160
144	RECAUDADOR AGENCIAS, DZO	161



MANUAL DE FUNCIONES-JERARQUIZACIÓN DE LA EMPRESA  
ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.  
Página N. 173 de 173

145	SECRETARIA 2	162
146	SECRETARIA 2 – MANEJO CUENTA OPERATIVA, DRI	163
147	SECRETARIA 2 – MANEJO FONDO ROTATIVO	164
148	SECRETARIA 3	165
149	SECRETARIA 3 – DIRECCIÓN DF	166
150	SECRETARIA 4 – ARCHIVO, PE	167
151	SECRETARIA GENERAL, PE	168

## Anexo C. Formato Cuestionario en base al modelo de perfil por competencias



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

#### Datos Generales

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 – 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

#### Desarrollo del Cuestionario

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Presidencia Ejecutiva				
<b>PUESTO:</b>	Asesor Jurídico LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Conducción de personas					
Dirección de equipos de trabajo					
Ética					
Integridad					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Cierre de acuerdos					
Comunicación eficaz					
Influencia y negociación					
Relaciones públicas					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Auditoría Interna				
<b>PUESTO:</b>	Auditor General LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias cardinales</b>					
Compromiso					
Conciencia organizacional					
Ética					
Integridad					
Prudencia					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Calidad y mejora continua					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Credibilidad técnica					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Presidencia Ejecutiva				
<b>PUESTO:</b>	Presidente Ejecutivo				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Conducción de personas					
Dirección de equipos de trabajo					
Empowerment					
Liderazgo					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Capacidad de planificación y organización					
Cierre de acuerdos					
Conocimiento técnicos					
Comunicación eficaz					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Director LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Conducción de personas					
Dirección de equipos de trabajo					
Empowerment					
Liderazgo					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Capacidad de planificación y organización					
Cierre de acuerdos					
Conocimiento técnicos					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Planificación				
<b>PUESTO:</b>	Administrador del SGC LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Conducción de personas					
Dirección de equipos de trabajo					
Compromiso					
Integridad					
Ética					
<b>Competencias por área</b>					
Habilidades mediáticas					
Capacidad de planificación y organización					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Credibilidad técnica					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 - 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Auditoría Interna				
<b>PUESTO:</b>	Auditor LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Ética					
Conciencia organizacional					
Integridad					
Compromiso					
Dirección de equipos de trabajo					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Calidad y mejora continua					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Credibilidad técnica					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

11.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Presidencia Ejecutiva				
<b>PUESTO:</b>	Ayudante de área LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias cardinales</b>					
Compromiso					
Ética					
Iniciativa					
Innovación y creatividad					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Capacidad de planificación y organización					
Comunicación eficaz					
Conocimiento técnicos					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 - 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Presidencia Ejecutiva				
<b>PUESTO:</b>	Comunicadora Institucional LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias cardinales</b>					
Compromiso					
Conciencia organizacional					
Ética					
Integridad					
Conducción de personas					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Calidad y mejora continua					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Credibilidad técnica					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 - 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 1 LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Conducción de personas					
Dirección de equipos de trabajo					
Compromiso					
Integridad					
Liderazgo					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Calidad y mejora continua					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Iniciativa					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 - 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 1 Auditoría Interna LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Conducción de personas					
Dirección de equipos de trabajo					
Ética					
Integridad					
Compromiso					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Cierre de acuerdos					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 2 Impuestos DF				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Ética					
Prudencia					
Integridad					
Conducción de personas					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Comunicación eficaz					
Cierre de acuerdos					
Conocimientos técnicos					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 2 Ing., Civil LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Integridad					
Prudencia					
Dirección de equipos de trabajo					
Conducción de personas					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Calidad y mejora continua					
Comunicación eficaz					
Conocimientos técnicos					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 2 Supervisor de Seguridad Industrial				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Integridad					
Ética					
Dirección de equipos de trabajo					
Conducción de personas					
<b>Competencias por área</b>					
Habilidades mediáticas					
Calidad y mejora continua					
Comunicación eficaz					
Toma de decisiones					
Conocimientos técnicos					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 2 Financiero LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Ética					
Prudencia					
Integridad					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Pensamiento analítico					
Comunicación eficaz					
Colaboración					
Conocimientos técnicos					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Jefa de Área 2 Recursos Humanos				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Liderazgo					
Dirección de equipos de trabajo					
Empowerment					
Conducción de personas					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Capacidad de planificación y organización					
Iniciativa					
Comunicación eficaz					
Toma de decisiones					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 - 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 2 Informática LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Dirección de equipos de trabajo					
Ética					
Prudencia					
Visión estratégica					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Toma de decisiones					
Iniciativa					
Comunicación eficaz					
Innovación y creatividad					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Área 2 Trabajadora Social LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Dirección de equipos de trabajo					
Ética					
Prudencia					
Integridad					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Colaboración					
Iniciativa					
Comunicación eficaz					
Innovación y creatividad					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Presidencia Ejecutiva				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de la Secretaría LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Integridad					
Ética					
Prudencia					
Iniciativa					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Toma de decisiones					
Colaboración					
Comunicación eficaz					
Capacidad de planificación y organización					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Presidencia Ejecutiva				
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Sección 2 LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Integridad					
Ética					
Conducción de personas					
Iniciativa					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Toma de decisiones					
Habilidades mediáticas					
Innovación y creatividad					
Capacidad de planificación y organización					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigida al personal directivo y administrativo de EEASA**

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) una de las alternativas según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

**Datos Generales**

1.- ¿Cuántos años trabaja en EEASA?

A. 0 - 5	B. 5 - 10	C. 11 - 15	D. 15 – 20	E. 20 o más

2.- Según su cargo dentro de la empresa ¿A qué grupo pertenece?

- A. Personal directivo y/o ejecutivo
- B. Personal administrativo

**Desarrollo del Cuestionario**

Responda bajo los siguientes parámetros:

1. Revise el significado y los grados de las competencias en el diccionario adjunto
2. Valore el nivel en que se encuentra la competencia
3. Si cree pertinente otras competencias detallar en el cuadro de observaciones

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Relaciones Industriales				
<b>PUESTO:</b>	Oficinista LOEP				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Competencias gerenciales</b>					
Compromiso					
Integridad					
Ética					
Innovación y creatividad					
Iniciativa					
<b>Competencias por área</b>					
Calidad y mejora continua					
Credibilidad técnica					
Colaboración					
Conocimientos técnicos					
Capacidad de planificación y organización					

Se agradece el tiempo prestado en esta encuesta.

Anexo D. Diccionario de competencias y comportamientos

Nombre	Definición	Nivel	Competencias	Comportamientos
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad de optimizar recursos disponibles a través de ideas con valor agregado en función al cargo.	<b>A</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que optimicen los recursos disponibles	Idea e implementa herramientas para agregar valor mediante ideas, enfoques o soluciones originales.
		<b>B</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que optimicen los recursos disponibles	Idea e implementa procesos para agregar valor mediante ideas, enfoques o soluciones originales.
		<b>C</b>	Capacidad de optimizar (proponer) los recursos disponibles	Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferente a lo tradicional.
		<b>D</b>	Capacidad para proponer acciones con el fin de optimizar los recursos disponibles	Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización a las responsabilidades de su área de trabajo
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad de determinar de manera eficaz metas y prioridad de su tarea, área o proyecto, y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para cumplir con los objetivos	<b>A</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores	Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos fijados para la institución.
		<b>B</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores	Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos fijados para su área de trabajo.
		<b>C</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área.	Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos fijados para su sector
		<b>D</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación a tareas de su cargo.	Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos que le son fijados.

<b>Cierre de acuerdos</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas.	<b>A</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para ambas partes.	Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de todas las partes.
		<b>B</b>	Capacidad para identificar el interés del cliente y así formalizar oportunamente acuerdos con beneficio mutuo.	Desarrolla soluciones efectivas y demuestra creatividad en su diseño.
		<b>C</b>	Capacidad para desarrollar soluciones específicas en base a su conocimiento.	Desarrolla soluciones específicas, sobre la base del conocimiento que tiene sobre lo que ofrece.
		<b>D</b>	Capacidad para desarrollar propuestas sobre la comprensión de lo requiere la otra parte.	Propone soluciones estándar que responden al problema planteado.
<b>Colaboración</b>	Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos.	<b>A</b>	Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y difundir formas de relación basadas en la confianza.	Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas.
		<b>B</b>	Capacidad para crear relaciones de confianza.	Define las etapas, acciones, plazos Muestra por las necesidades de sus colaboradores .
		<b>C</b>	Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos	Posee buena predisposición para ayudar a otros.
		<b>D</b>	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno.	Tiene en cuenta las necesidades de los demás.
<b>Compromiso</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones	<b>A</b>	Ser un referente en la organización en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.
		<b>B</b>	Ser un referente en su área por su disciplina personal y alta productividad.	Cumple con sus obligaciones personales y profesionales con los

	personales, profesionales y organizacionales			objetivos planteados, superando resultados esperados en su área.
		<b>C</b>	Ser un referente en su sector por su disciplina personal y alta productividad.	Cumple con sus obligaciones personales y profesionales con los objetivos planteados, superando resultados esperados en su sector.
		<b>D</b>	Ser un referente por sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.	Cumple con sus obligaciones personales y laborales con los objetivos planteados, superando resultados esperados en su sector.
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida para los demás.	<b>A</b>	Capacidad para adoptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor	Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás.
		<b>B</b>	Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de información.	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.
		<b>C</b>	Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.	Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
		<b>D</b>	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara.	Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.
<b>Conciencia organizacional</b>	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como cambios	<b>A</b>	Capacidad de conocer a profundidad los elementos constitutivos de la organización y comprender las relaciones de poder.	Conoce a profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibe cambios incluso antes que se produzcan con visión global y de largo plazo
		<b>B</b>	Capacidad de conocer a profundidad los elementos constitutivos de la organización y identificar adecuadamente a las personas	Conoce a profundidad los elementos constitutivos de la organización y

				percibe cambios con visión global y de largo plazo.
		<b>C</b>	Capacidad de conocer los elementos constitutivos de la organización y mantener una red de contactos positiva.	Conoce los elementos constitutivos de la organización y percibe cambios con visión de mediano plazo.
		<b>D</b>	Capacidad de conocer los elementos constitutivos de la organización y analizar el entorno de su puesto.	Conoce los elementos constitutivos de la organización y percibe cambios con visión de corto plazo.
<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad.	<b>A</b>	Capacidad para promover oportunidades de aprendizaje y crecimiento.	Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección, distribuye tareas y delega autoridad.
		<b>B</b>	Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente con la retroalimentación,	Dirige grupos de colaboradores , orientándolos en temas de dirección, distribuye tareas y delega autoridad.
		<b>C</b>	Adaptar el estilo de conducción de las características particulares de las personas.	Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad.
		<b>D</b>	Capacidad de brindar retroalimentación oportuna a personas que se encuentren bajo su responsabilidad.	Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad.
<b>Conocimientos técnicos</b>	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de su cargo	<b>A</b>	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función.	Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender.
		<b>B</b>	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función.	Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.
		<b>C</b>	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función.	Mantiene un constante interés por aprender.

		<b>D</b>	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos relacionados a su función.	Evidencia un constante interés por aprender.
<b>Credibilidad técnica</b>	Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar.	<b>A</b>	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general	Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos.
		<b>B</b>	Capacidad para conocer su área de especialización mediante manejo de técnicas, normas y procedimientos.	Es reconocido en el ámbito de la organización por la seguridad de su juicio sobre temas técnicos.
		<b>C</b>	Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización.	Lleva a cabo sus tareas apropiadamente, y responde a las necesidades técnicas
		<b>D</b>	Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos.	Lleva a cabo las tareas apropiadamente.
<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	Capacidad de integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	<b>A</b>	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para cumplir con las metas corporativas.	Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios en toda la organización.
		<b>B</b>	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas.	Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios en su área.
		<b>C</b>	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas.	Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios.



		<b>D</b>	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad	Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios
<b>Empowerment</b>	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	<b>A</b>	Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas para lograr un valor añadido superior.	Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización.
		<b>B</b>	Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector y lograr la integración de los sectores para un valor añadido superior	Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos como en competencias.
		<b>C</b>	Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias	Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores tanto en conocimientos como en competencias.
		<b>D</b>	Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles.	Emprende acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias.
<b>Ética</b>	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.	<b>A</b>	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización.	Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación.
		<b>B</b>	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo.	Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios en su área.
		<b>C</b>	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo.	Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación.

		<b>D</b>	Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios.	Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación
<b>Habilidades mediáticas</b>	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia.	<b>A</b>	Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, dando prioridad al mensaje que se desea transmitir.	Posee un adecuado nivel de expresión verbal, y utiliza un lenguaje rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores
		<b>B</b>	Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir.	Posee un adecuado nivel de expresión verbal y utiliza un lenguaje rico en palabras y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores.
		<b>C</b>	Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, implica ser un referente en su área de trabajo.	Posee un adecuado nivel de expresión verbal y utiliza un lenguaje que se adapta a las circunstancias y expresión corporal
		<b>D</b>	Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, implica ser un referente para sus compañeros	Posee un adecuado nivel de expresión verbal junto con un correcto uso de la expresión corporal.
<b>Influencia y negociación</b>	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto.	<b>A</b>	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas.	Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios
		<b>B</b>	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos	Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces.
		<b>C</b>	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración.	Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización.

		<b>D</b>	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos.	Logra negociaciones beneficiosas para ambas partes involucradas.
<b>Iniciativa</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, con visión de largo plazo.	Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo.
		<b>B</b>	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, con visión de mediano plazo.	Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo.
		<b>C</b>	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.	Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia..
		<b>D</b>	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas.	Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto.	<b>A</b>	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos.	Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
		<b>B</b>	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos.	Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
		<b>C</b>	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su	Posee una clara visión del mercado nacional, lo que le permite generar

			puesto de trabajo o clientes internos o externos.	propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
		<b>D</b>	Capacidad para aplicar/ recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones	Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
<b>Integridad</b>	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	<b>A</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos.	Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.
		<b>B</b>	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.
		<b>C</b>	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres.	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres.
		<b>D</b>	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales	Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.	<b>A</b>	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento.	Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia.
		<b>B</b>	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento.	Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.

		<b>C</b>	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento humano.	Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo.
		<b>D</b>	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento humano.	Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra.
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar	<b>A</b>	Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.	Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.
		<b>B</b>	Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejas.	Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.
		<b>C</b>	Capacidad para identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.	Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas.
		<b>D</b>	Capacidad para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.	Desagrega las situaciones en sus principales componentes.
<b>Prudencia</b>	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos.	<b>A</b>	Capacidad para diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en todos los actos.	En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo tanto para la organización en su conjunto, los colaboradores, los clientes y proveedores, como para sí mismo.

		<b>B</b>	Capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la misma obrar con sensatez y moderación en todos los actos.	En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo tanto para el área a su cargo –en su conjunto–, los colaboradores, los clientes y proveedores, como para sí mismo.
		<b>C</b>	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permitan a sus colaboradores obrar con sensatez y moderación en todos los actos.	En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo, tanto para su sector, sus colaboradores, clientes y proveedores, como para sí mismo.
		<b>D</b>	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio en relación con su puesto de trabajo, lo cual le permite obrar con sensatez y moderación en todos los actos.	En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo, en relación con su tarea y funciones y para sí mismo.
<b>Relaciones públicas</b>	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad.	<b>A</b>	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan influencia sobre referentes de la sociedad.	Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés
		<b>B</b>	Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo.	Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos.
		<b>C</b>	Capacidad para lograr relaciones específicas, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados.	Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos.

		<b>D</b>	Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos.	Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos buscados por la organización.
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	<b>A</b>	Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
		<b>B</b>	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
		<b>C</b>	Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista	Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.
		<b>D</b>	Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver.	Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto,	<b>A</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización.	Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
		<b>B</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto	Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las

	mediano y largo plazo en la organización.		a corto, mediano y largo plazo en la organización.	fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan.
		<b>C</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo.	Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades.
		<b>D</b>	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad.	Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.



## Anexo E. Formato Entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### Entrevista dirigida al personal directivo del DRI de EEASA

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Nota:** Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

#### **Cuestionario**

1. ¿Cómo considera el manual de funciones que tiene EEASA?  
.....  
.....
2. ¿Qué elementos cree necesarios que deben conformar el manual de funciones?  
.....  
.....
3. ¿Qué mejoras propone para el manual de funciones?  
.....  
.....
4. ¿Cuál es la finalidad de su puesto de trabajo?  
.....  
.....
5. ¿Qué funciones realiza y cómo lo hace?  
.....  
.....
6. ¿Cómo se efectúa el levantamiento de un perfil de puesto?  
.....  
.....
7. ¿La organización consta con perfiles por competencias? ¿Considera pertinente contar con uno?  
.....  
.....
8. ¿De qué forma considera que un manual de funciones por competencias mejora los subsistemas del Talento Humano?  
.....  
.....
9. ¿Cuáles son las responsabilidades estratégicas a su cargo?  
.....  
.....
10. ¿Existen barreras que obstaculizan o limitan en su actividad?

- .....  
.....
11. ¿De quién recibe guías u orientaciones para realizar su trabajo?  
.....  
.....
12. En el trabajo cotidiano ¿Qué puestos dependen de usted?  
.....  
.....
13. ¿Con qué puestos de trabajo conserva relación directa en su departamento?  
.....  
.....

## Anexo F. Formato ficha de observación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

### Diseño de un Registro de Observación

Fecha	Lugar	Observación	Comentario

**Revisado por:** .....

## Anexo G. Informe de validación de contenido del cuestionario por jueces



### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO


## APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X	

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.	X			
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones: ninguna

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. Sonia Chaluisa Mg.
Profesión:	Ing. Comercial
Lugar de Trabajo:	FACDM
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	11/01/2022
E-mail:	sf.chaluisa@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0992911082
Firma:	 <small>Firma electrónica por:</small> <b>SONIA FABIOLA</b> <b>CHALUISA</b> <b>CHALUISA</b>

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

### APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		X

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones:

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	ECO. LUIS LASCANO
Profesión:	ECONOMISTA
Lugar de Trabajo:	FCADM - UTA
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y fecha de validación:	AMBATO 11/01/2022
E-mail:	lf.lascano@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0987546214
Firma:	

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

### APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.		
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.	X			
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones:

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. María Dolores Guamán
Profesión:	Ingeniera en Administración
Lugar de Trabajo:	Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 14 enero 2022
E-mail:	md.guaman@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0983862455
Firma:	

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*

## Anexo H. Informe de validación de contenido del cuestionario por expertos



### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

## APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		x

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	x			
Claridad en la redacción de las preguntas.	x			
Pertinencia de la variable con los indicadores.	x			
Relevancia del contenido.	x			
Factibilidad de la aplicación.	x			
Validez de contenido del cuestionario.	x			

Observaciones:

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

<b>Validado por:</b>	Ing. Diego Cadme Mg.
<b>Profesión:</b>	Magister en Gestion de Base de Datos
<b>Lugar de Trabajo:</b>	EEASA
<b>Cargo que desempeña:</b>	Jefe de Area 2 Informática – Desarrollo
<b>Lugar y fecha de validación:</b>	EEASA – 12/01/2022
<b>E-mail:</b>	dcadme@eeasa.com.ec
<b>Teléfono o celular:</b>	0995621990
<b>Firma:</b>	

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

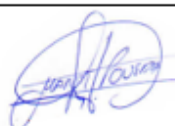
### APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X	

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.		X		
Validez de contenido del cuestionario.		X		

Observaciones:

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. Yoconda Poveda
Profesión:	Magister en Gestión del Talento Humano
Lugar de Trabajo:	EEASA
Cargo que desempeña:	Jefa del Area de Recursos Humanos
Lugar y fecha de validación:	EEASA, 12 de enero del 2022
E-mail:	<a href="mailto:ypoveda@eeasa.com.ec">ypoveda@eeasa.com.ec</a>
Teléfono o celular:	0999709041
Firma:	

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*



## Anexo I. Formato ficha de recolección de información



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### Recolección de información para el Manual de Funciones

**Tema:** Propuesta de mejora del Manual de Funciones de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

**Objetivo:** Recopilar información para fortalecer el manual de funciones de EEASA.

**Especificaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y responda según su criterio, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y con fines académicos.

<b>Identificación del cargo:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Departamento</b>			
<b>Jefe inmediato</b>			
<b>No. Personas que supervisa</b>			
<b>No. Personas que ocupan igual puesto</b>			
<b>Responsabilidad del Puesto:</b>			
<b>Tareas diarias:</b>			
<b>Tareas periódicas (semanales o mensuales)</b>			
<b>Requisitos del puesto:</b>			
<b>Educación</b>			
Primaria	Completa:.....	Incompleta:.....	En curso:.....
Secundaria	Completa:.....	Incompleta:.....	En curso:.....
Superior	Completa:.....	Incompleta:.....	En curso:.....
Posgrado	Completa:.....	Incompleta:.....	En curso:.....
<b>Título:</b>			
<b>Experiencia:</b>			
Años			
Área:			

## Anexo J. Informe de validación de entrevista por jueces



### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

#### APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		X

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones:

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	ECO. LUIS LASCANO
Profesión:	ECONOMISTA
Lugar de Trabajo:	FCADM - UTA
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y fecha de validación:	AMBATO 11/01/2022
E-mail:	lf.lascano@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0987546214
Firma:	

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO


### APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X	

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.	X			
Pertinencia de la variable con los indicadores.		X		
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.		X		
Validez de contenido del cuestionario.	X			

**Observaciones:** NINGUNO

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

<b>Validado por:</b>	Sonia Chaluisa Mg.
<b>Profesión:</b>	Ingeniera Comercial
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Ambato
<b>Cargo que desempeña:</b>	Docente FCADM
<b>Lugar y fecha de validación:</b>	25/01/2022
<b>E-mail:</b>	Sf.chaluisa@uta.edu.ec
<b>Teléfono o celular:</b>	Docente FCADM
<b>Firma:</b>	 SONIA FABIOLA CHALUISA CHALUISA

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

### APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X	

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de las preguntas.		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de la aplicación.		X		
Validez de contenido del cuestionario.		X		

Observaciones:

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. Dolores Guamán
Profesión:	Administradora
Lugar de Trabajo:	Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 11 de enero del 2022
E-mail:	md.guaman@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0983862455
Firma:	

*Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario*