



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS
DEL TALENTO HUMANO DE ELEPCO S.A.”**

Protocolo previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas

Autora

Ing. Martina Heredia

Tutora

MSc. Almeida Lara Libia Dolores

LATACUNGA –ECUADOR

2021

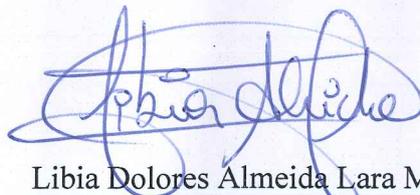
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "*Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.*" presentado por Martina Heredia, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, octubre de 2021



Libia Dolores Almeida Lara MBA.
CC.:0501797997

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: *Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A*, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, noviembre de 2021



.....
Psc. Angelita Romero, Mgs
0503241119
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Psc. Evelyn Tovar, Mgs
0503804593
LECTOR 2



.....
Ing. Mónica Salazar, Mgs
0502138191
LECTOR 3

DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría dedicar este proyecto.

A mis padres, esposo y hermanos; pilares fundamentales en mi vida, gracias a su apoyo incondicional y sus consejos sabios y oportunos, a ellos dedico cada día de esfuerzo para lograr lo que hoy soy y ofrezco.

A mi familia y amigos que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y coraje para caminar.

A mis maestros que, con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada contribuyeron a la finalización de este proyecto.

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo.

Martina Heredia.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto pudo ser realizado gracias al apoyo de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., la cual me proporcionó la ayuda necesaria para la investigación y elaboración del proyecto.

Mi más amplio agradecimiento para la MSc. Libia Dolores Almeida Lara y la Mge. Jirma Veintimilla Ruiz, Tutora del Proyecto y Coordinadora del Programa de Maestría respectivamente, por su valiosa orientación y apoyo para la conclusión del mismo, quienes con su excelente respaldo e interés hicieron posible la realización de este estudio.

Asimismo, quisiera expresar mi agradecimiento a todos quienes estuvieron vinculados de alguna manera a este proyecto que con su granito de arena hicieron un inestimable aporte.

Y, desde luego, gracias a Dios, al invaluable apoyo e inspiración que generaron mis padres, esposo, hermanos y familia a quienes siempre tengo presente.

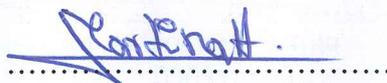
A todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Martina Heredia.

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, septiembre de 2021

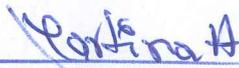


Ing. Heredia Martina
CC: 0503146839

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, septiembre de 2021



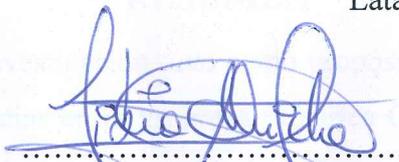
.....
Ing. Heredia Martina
CC: 0503146839

UNIVERSIDAD DEL ZULIA DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: *Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A*, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, noviembre de 2021



.....
Libia Dolores Almeida Lara MBA.
CC.:0501797997

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO: ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE ELEPCO S.A.

AUTOR: Heredia Martina

TUTOR: Libia Dolores Almeida Lara MBA.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito, actualizar el manual de funciones por competencias en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A., en busca de solventar la duplicidad de funciones y clasificarlos acorde a las competencias de cada empleado en el área administrativa y operativa. El método que se ha utilizado en la investigación es el cualitativo, en razón, que se indagó las habilidades, conocimientos, competencias y principales funciones, para lo cual, se aplicó una entrevista a los directivos y servidores de los diferentes departamentos del área administrativa y operativa, como instrumento para la recolección de información. Los resultados que se ha obtenido mediante el análisis del instrumento, es que no todos los colaboradores conocen las funciones que deben realizar en el puesto de trabajo. Además la misma, sirvió como materia prima para la propuesta en la actualización del manual de funciones por competencias del área administrativa y operativa, permitiendo que los colaboradores tengan en cuenta las funciones que deben realizar en sus respectivos puestos de trabajo y con las competencias técnicas y conductuales que se plasma en el manual de funciones de acuerdo al diccionario de competencias laborales se dará cumplimiento a la plantilla del perfil de puestos otorgado por el Ministerio del Trabajo y propuesto por la investigadora. Se recomienda que la Empresa actualice el manual de funciones por competencias cada año con la finalidad de reducir conflictos en las labores por la duplicidad de funciones.

PALABRAS CLAVES: Manual de Funciones, Competencias; Descripción de cargos por competencias; ELEPCOSA.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
POSTGRADUATE DEPARTMENT**

MASTER'S DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION

**TITLE: UPDATING OF FUNCTIONS MANUAL AND DESCRIPTION OF
POSITIONS BY COMPETENCIES OF THE HUMAN TALENT OF
ELEPCO S.A.**

AUTHOR: Heredia Martina

TUTOR: Libia Dolores Almeida Lara MBA.

ABSTRACT

This research aimed to update the manual of functions and classify positions by competencies in Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A. to solve the duplicity of functions and classify them according to each employee's competencies in the administrative area. The method used in the research is qualitative because the skills, knowledge, competencies, and primary functions were investigated. It was an interview with managers of different departments in the administrative area as an instrument for collecting information. The results obtained through the analysis of the instrument is that not all employees know functions to perform in the job. In addition, it served as raw material for the proposal to update the manual of functions and classification of positions by competencies of the administrative area. It allowed collaborators to take into account the functions to be performed in their respective jobs, and with the technical and behavioral competencies that are reflected in the manual of functions according to the dictionary of labor competencies, the template of the job profile granted by the Ministry of Labor and proposed by the researcher will comply. It is recommended that the municipality update the manual of functions and job classification every year to reduce conflicts in work due to duplication of functions.

KEYWORDS: Functions manual; competencies; job descriptions by competencies; ELEPCOSA.

AVAL DE TRADUCCIÓN DEL ABSTRACT

Yo Mayra Clemencia Noroña Heredia, con cédula de identidad número:0501955470 Licenciada en: Ciencias de la Educación, Profesora de Enseñanza Media en la Especialización de Idiomas: Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1005-07-788405; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE ELEPCO S.A.**" de: Heredia Martina, aspirante a Máster en Administración de Empresas.

Latacunga, octubre 05, 2021


Mg. Mayra Clemencia Noroña Heredia
C.C 0501955470



**CENTRO
DE IDIOMAS**

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	14
Antecedentes	16
Planteamiento del problema	17
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación	20
Metodológica	21
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	23
1.1 Antecedentes	23
1.2 Fundamentación epistemológica	26
1.3 Marco Teórico	31
1.3.1 Definición de Administración	31
1.3.2 Importancia de la Administración	32
1.3.3 Administración según autores	33
1.4 Gestión del Talento Humano	34
1.4.1 Definición	34
1.4.2 Importancia del Talento Humano	35
1.4.3 Características del Talento Humano	36
1.4.4 Herramientas fundamentales del Talento Humano	37
1.5 Competencias	37
1.5.1 Características de las competencias	38
1.6 Competencias laborales	39
1.6.1 Tipos de competencias laborales	39
1.6.1.1 Competencias laborales generales	39
1.6.1.2 Competencias laborales específicas	40
1.7 Gestión por competencias	40
1.7.1 Ventajas del modelo de gestión por competencias	42
1.8 Cargos	43
1.9 Perfiles de cargo	44
1.10 Diseño de perfiles de cargo por competencias	45
1.11 Manual de Funciones	47
1.11.1 Objetivos del manual de funciones	48

1.11.2	Proceso de Actualización de los Manuales.....	49
1.12	Clasificación de Puestos.....	49
1.13	Métodos de Análisis de Puestos.....	50
CAPÍTULO II. PROPUESTA.....		56
2.1	Título de la propuesta.....	56
2.2	Objetivos.....	56
2.2.1	Objetivo general.....	56
2.2.2	Objetivos específicos.....	56
2.3	Justificación.....	56
2.4	Desarrollo de la propuesta.....	57
2.4.1	Elementos que la conforman.....	57
2.4.2	Explicación de la propuesta.....	58
2.4.3	Elementos orientadores de la Institución.....	60
2.4.4	Principios institucionales.....	61
2.4.5	Orgánico estructural.....	62
2.5	Validación del instrumento.....	63
2.6	Análisis de cargos.....	63
2.7	Resultados de la investigación.....	65
2.8	Propuesta de la Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.....	71
2.8.1	Manuales de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de Elepco S.A.....	72
2.8.1.1	Presidencia Ejecutiva.....	72
2.8.1.2	Asesoría Jurídica.....	75
2.8.1.3	Auditoría Interna.....	79
2.8.1.4	Direcciones.....	82
2.8.1.5	Jefaturas de Departamento.....	86
2.8.1.6	Profesionales Técnicos.....	89
2.8.1.7	Especialistas.....	92
2.8.1.8	Profesionales.....	95
2.8.1.9	Analistas.....	99
2.8.1.10	Asistentes.....	102
2.8.1.11	Técnicos de Mantenimiento Especializado.....	105
2.8.1.12	Técnico Especializado.....	108
2.8.1.13	Técnicos.....	111

2.8.1.14 Auxiliar/ Operario.....	113
Conclusiones Capítulo II	117
CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA.....	118
3.1 Evaluación de experto.....	118
3.2 Resultados de la evaluación de experto.....	119
3.3 Evaluación de usuarios y resultados.....	119
Conclusiones del III capitulo.....	119
CONCLUSIONES GENERALES	120
RECOMENDACIONES.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121

INTRODUCCIÓN

El manual de funciones por competencias laborales, es una herramienta de Gestión de Talento Humano que permite establecer las funciones y competencias de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos para las empresas, logrando con esto, tener mayor prosperidad en el negocio.

Las constantes contrataciones en ELEPCO S.A., sin especificar las funciones y competencias necesarias para cada cargo, ha ocasionado la ineficiente contratación del personal para tareas específicas. De acuerdo a lo expuesto, se planteó como objetivo efectuar una *Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.* Se establece la necesidad de elaborar el manual de perfiles de cargos por competencias, que le facilite a la empresa identificar los cargos, el perfil, la escolaridad, experiencia, las funciones, responsabilidades, competencias y habilidades, proporcionándole a la administración un instrumento que le permita escoger dentro de los aspirantes a los diversos puestos, los candidatos idóneos para desempeñar las funciones requeridas.

La metodología utilizada, fue descriptiva, de tipo bibliográfico-documental, con enfoque cualitativo; a través del método inductivo se infirió la información obtenida, que permitió describir las competencias necesarias para ocupar determinados cargos, por medio de las técnicas de la observación y las entrevistas con su respectiva guía de entrevista. Se realizó una recolección de información relacionada con las responsabilidades, actividades, niveles de reporte y supervisión, relaciones internas y reportes elaborados y recibidos de cada posición a través de formularios especialmente diseñados y a través de entrevistas personales a los directivos y servidores, quienes conocen la necesidad de cada uno de los puestos de sus diferentes áreas.

Con todos los elementos aplicados y recolectados se elaboró el manual de perfiles de cargos por competencias de las diferentes áreas administrativas y operativas. Posteriormente se realiza la actualización del organigrama ilustrando de forma detallada las relaciones de autoridad y de jerarquía existentes en la empresa,

haciendo claridad sobre los canales formales de comunicación al interior de la empresa y de los conductos regulares. De igual forma, se describió de manera detallada los lineamientos para realizar algunas actividades críticas, mediante la elaboración de instructivos teóricos que sirvan como herramienta de adiestramiento a los operarios en el desempeño de sus funciones.

El informe de investigación, está estructurado de la siguiente manera:

Dentro de la parte introductoria, se enunció brevemente la línea y sublínea de investigación, explicando la relación del tema de investigación con las mismas. Se estableció y formuló la situación problemática del desconocimiento de las competencias necesarias para cada cargo. A continuación, se planteó los objetivos, tanto general y específicos, con el sistema de tareas relacionadas con los resultados de la investigación. Se presentó la justificación, la misma que explicó el cómo se solucionará el problema planteado, qué impacto se esperaba, los beneficiarios, el interés y la utilidad del proyecto.

Además, se definió la metodología, explicando sobre el aporte del enfoque cualitativo, en razón de haber utilizado la metodología bibliográfica y documental, con una investigación de tipo descriptiva. El método definido fue el inductivo, en razón que se indagó de fuentes primarias y secundarias la información a ser discernida y utilizada en la determinación de las competencias necesarias para cada función a través de la entrevista. La población del estudio, son los directivos y servidores de ELEPCO S.A., y a través del muestreo estratificado se eligió a 14 cargos; se aplicó la entrevista semiestructurada a cada uno de los mismos.

En el Capítulo I, se hicieron hallazgos de suma importancia a través de la investigación bibliográfica y la fundamentación epistemológica como punto de partida para la realización del presente proyecto.

El Capítulo II, contiene el resultado de la indagación de la información, tanto de la bibliografía como de la información obtenida en el sitio de la investigación con los colaboradores de ELEPCO S.A., las mismas que serán aplicadas en la Elaboración del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias.

El Capítulo III, mediante la validación de la propuesta, a través de la evaluación de expertos se pudo obtener el criterio y la recomendación del mencionado profesional.

Para finalizar, se realizó conclusiones generales que responden a los objetivos propuestos en la investigación y recomendaciones relevantes, pertinentes y viables, indicando lo que se puede hacer con los resultados.

Antecedentes

El presente trabajo se rige a los parámetros y normas académicas propuestas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, en el programa de Maestría en Administración de Empresas, de allí que se profundizó en el estudio de Talento Humano, específicamente en las competencias laborales. Ante lo anterior, se direccionó el trabajo, bajo la línea de investigación denominada **Administración y economía para el desarrollo social**. En esta relación, la sub línea investigativa **Recursos Humanos**, permitió orientar los objetivos de estudio, puesto que la cátedra de **Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos**, brindó las herramientas necesarias para su consecución.

Solamente un proceso de evaluación transparente, técnico y efectivo permite conocer a fondo el Talento Humano con el que cuenta o debe incorporar la Empresa, de cara a los retos complejos de la agenda del sector eléctrico del Ecuador. Las competencias en la Gestión del Talento Humano tienen indudables ventajas para las empresas como la mejora el clima laboral, aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados, mejora el absentismo y rotación, aumenta las capacidades de la organización, mejora el desempeño general de la organización, entre otras. Es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Mertens, 1996). El modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, siendo su objetivo asegurar que los colaboradores asignados a las distintas actividades sean las más calificadas para una función determinada.

Planteamiento del problema

El constante avance económico, social y tecnológico, demanda cambios en las necesidades que tienen las organizaciones para desarrollar y cumplir con sus estrategias y políticas planteadas. Es así que, ELEPCO S.A. debe cumplir con los mandatos constitucionales, leyes, normativas y políticas del sector estratégico de energía eléctrica, así como la búsqueda de la plena potencialidad de cada colaborador en el trabajo.

Esta premisa induce a la empresa, a mantener permanentemente actualizadas sus herramientas de funciones y descripción de competencias del Talento Humano, así como a evaluarlo y determinar que brechas existen entre los perfiles de puestos rediseñados y el perfil que cada colaborador posee, tanto en sus características de perfil duro (instrucción, experiencia y capacitación) así como en su perfil blando (nivel de desarrollo de competencias).

A través de un estudio realizado por la Dirección de Relaciones Industriales de ELEPCO S.A., se detalló un listado de problemas encontrados, a los mismos que se les dio la siguiente ponderación: (1) Ninguna incidencia en la organización; (2) Baja incidencia en la organización; (3) Mediana Incidencia en la Organización; (4) Alta incidencia en la organización; (5) Incidencia Total en la organización. Los resultados se observan en la tabla 1.

Tabla 1.

Problemas encontrados en ELEPCO S.A.

Problemas	1	2	3	4	5
La empresa posee un Manual de Funciones desactualizado que data del año 1997.				X	
No se puede contratar a personal capacitado adecuadamente para el puesto ya que no se cuenta con los perfiles actualizados.					X
Deficiencia de una correcta evaluación por competencias para la renovación o reubicación de los colaboradores.					X
No existen indicadores de desempeño.				X	
No se cuenta con la experiencia requerida de los postulantes para los cargos.			X		

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales ELEPCO S.A.

Con el listado de los problemas determinados, se han destacado tres problemas que tienen una incidencia en las diferentes Direcciones de ELEPCO S.A. los mismos que se detallan a continuación:

- El Manual de funciones existente, se encuentra desactualizado ya que data del año 1997.
- El Manual de Funciones vigente, es muy general lo que es un limitante para la Jefatura de Personal al momento del reclutamiento en base a los perfiles.
- Deficiencia en la descripción de cargos y su evaluación por competencias para la renovación o reubicación de los colaboradores.

Con esta información, se determinó que el principal problema es la desactualización del manual de funciones, surgiendo la siguiente interrogante: ¿Qué requiere ELEPCO S.A., para que sus colaboradores cumplan con sus responsabilidades y competencias en cada uno de los cargos de la Gestión Administrativa?

Objetivo General

Actualizar el manual de funciones y descripción de cargos por competencias, para mejorar el desempeño del Talento Humano de ELEPCO S.A.

Objetivos Específicos

- Inferir los fundamentos teóricos de los manuales de funciones y descripción de puestos por competencias.
- Determinar las necesidades laborales de cada puesto de trabajo en búsqueda de los factores que inciden en el desempeño del Talento Humano en ELEPCO S.A.
- Proponer la Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.

1. Tareas

Tabla 2.

Tareas de acuerdo a los objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿QUÉ SE HARÁ?	TAREAS	¿CON QUÉ?
Inferir los fundamentos teóricos de los manuales de funciones y descripción de puestos por competencias.	Análisis de la información a través de la observación y fuentes bibliográficas. Analizar e inferir los fundamentos teóricos de los manuales de funciones y descripción de puestos en las empresas públicas.	Tarea 1.- Revisar y conceptualizar teorías, definiciones, leyes y normativas de los manuales de funciones y descripción de puestos, conceptualizarlos. Tarea 2.- Revisión de artículos de la Manual de funciones y descripción de puestos en las entidades públicas para determinar las causas y efectos para un correcto desempeño laboral. Tarea 3.- Fundamentación de la información mediante fuentes bibliográficas de Manuales de funciones y descripción de puestos.	Técnica: Análisis documental de textos, artículos, tesis y normativas, leyes. Instrumento: Fuentes de almacenamiento de datos.
Determinar las necesidades laborales de cada puesto de trabajo en búsqueda de los factores que inciden en el desempeño del Talento Humano en ELEPCO S.A	Establecer los nudos críticos, los tipos de factores influyentes en el desempeño del personal Administrativo de ELEPCO S.A.	Tarea 1.- Determinar la muestra participante en la investigación. Tarea 2.- Realizar un levantamiento de información para conocer de los directivos las actividades de los puestos de trabajo. Tarea 3.- Identificar los factores que inciden directamente en la eficiencia y del desempeño laboral.	Técnicas: Observación y entrevistas. Instrumentos: Guía de entrevista.
Proponer la Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.	Estructura de una actualización del manual de funciones y descripción de cargos por competencias que mejore el desempeño laboral.	Tarea 1.- Analizar la información obtenida y relacionarla con el manual de puestos actual. Tarea 3.- Aplicar la información discernida que sustente una actualización del manual de funciones y descripción de cargos por competencias.	Técnica: Análisis de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación

En toda empresa, el manual de perfiles de cargos por competencias es de suma importancia, porque recogen y suministran información referida a las actividades, compromisos, habilidades y destrezas relacionadas a funciones correspondientes a cada cargo y también a los requisitos y cualificaciones que el ocupante debe cumplir dentro de la estructura organizacional. A través de la investigación se elaboró los perfiles de cargos que servirán para efectuar los procesos de capacitación y desarrollo de personal, evaluación de desempeño y habilidades. De igual modo, facilita al trabajador de un cargo, la realización de su trabajo, de manera eficaz, suministrándole el conocimiento preciso y claro de sus obligaciones y la relación con el resto de los cargos.

La investigación se llevó a cabo con el objeto de actualizar el manual de perfiles de cargos por competencias, donde se les suministra información clara y precisa de las actividades que se realizan en cada uno de los cargos, a los trabajadores actuales y de nuevo ingreso, así como la ubicación y distribución de ellos dentro de ELEPCO S.A. Por esto, la utilidad del presente trabajo para la empresa, debido a que la desactualización y el no contar con un manual específico en competencias, que le permita visualizar, cuáles son las funciones, obligaciones y responsabilidades en los trabajadores administrativos. Es por esta razón que existen descontentos en los empleados por la falta de definición de sus actividades a realizar, y el abuso de poder (jerarquización); se da el caso de trabajadores que ejecutan actividades que no le competen y que no van acorde con sus remuneraciones, es decir; no hay una proporción directa entre la remuneración y la importancia de sus cargos: a igual trabajo, igual salario.

Una vez actualizado el manual, se tendrá el conocimiento real de cómo se desempeñan las diferentes tareas y cómo se ejecutan los diferentes trabajos, lo cual es necesario para poder adoptar las medidas que proceden en orden a su perfeccionamiento, mejora y el compromiso de la empresa en relación a lo que los trabajadores deben conocer en el momento que ingresan a la misma. Además de reducir los inconvenientes tales como la confusión existente entre cuántos y cuáles

son los cargos, saber que aún y cuando se tenga una jerarquía no es una definición de un cargo como tal dentro de la institución, la divergencias, desviaciones, omisión y duplicidad de funciones, que se suscitan cuando los trabajadores vayan a realizar sus actividades y tengan que cumplir con sus responsabilidades y competencias en las diferentes áreas administrativas.

Por otra parte, los empleados comprenderán la importancia de conocer cuáles son sus funciones, responsabilidades y competencias, en base al cargo que desempeña dentro de la estructura organizativa, cuya incidencia repercutirá en cumplir las metas y objetivos fijados por la empresa a fin de prestar un servicio de calidad. El nuevo enfoque de Talento Humano se orienta a valorar a las personas por sus competencias, determinando las principales fortalezas y debilidades de nuestros colaboradores para potenciar sus habilidades y destrezas, y así generar un clima laboral favorable para el fortalecimiento institucional, pensando adicionalmente en el bienestar de los mismos, puesto que se podría reubicarlos en donde cumplan con los perfiles adecuados en relación a sus capacidades.

La presente investigación es factible de realizar, ya que, al ser parte del grupo de trabajo en la Dirección de Relaciones Industriales, dispongo de la información necesaria y la apertura de la actual Administración.

Metodológica

En el presente proyecto se utilizó el enfoque cualitativo, con el cual se realizó un análisis de la información, en busca de factores dependientes con el manual de funciones y descripción de puestos por competencias mediante un planteamiento del problema que generen preguntas capaces de determinar el comportamiento de los servidores en su área laboral que enfoque sus conocimientos, destrezas, experiencia laboral y el ámbito social en el que se desenvuelven.

A través del tipo de investigación descriptiva, se detalló y describió la población, en este caso ELEPCO S.A. y la actualización del manual de cargos y descripción de puestos del personal administrativo y operativo, a donde se enfocó el presente estudio.

El método de investigación utilizado fue el inductivo, a través del razonamiento obtenido de las observaciones y la deducción lógica, permitiendo establecer las competencias necesarias, a través de las principales fortalezas y debilidades de los colaboradores para potenciar sus habilidades y destrezas. Además, se utilizó el método analítico que permitió descomponer todos estos factores en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El método sintético, permitió realizar un proceso analítico de la realidad existente en ELEPCO S.A., en busca de platear la actualización del modelo.

Las técnicas para la recolección de la información, fueron la observación directa y la entrevista a los servidores. La información que se requirió, fue obtenida por medio de la entrevista semiestructurada, la misma que fue validada por expertos.

La población del estudio son los trabajadores de ELEPCO S.A. Utilizando el muestreo estratificado, se aplicó la entrevista a 250 servidores, (Ver tabla 3).

Tabla 3.
Muestra para la Entrevista.

N°	Cargos Homologados ELEPCO S.A.	N° Servidores	N° Encuestados
1	Presidencia Ejecutiva	1	1
2	Asesoría Jurídica	1	1
3	Auditoría Interna	1	1
4	Direcciones	7	7
5	Jefaturas de Departamento	20	20
6	Profesionales técnicos	1	1
7	Especialistas	5	5
8	Profesionales	73	35
9	Analistas	12	6
10	Asistentes	50	25
11	Técnicos de mantenimiento especializado	5	3
12	Técnicos especializado	149	100
13	Técnicos	33	25
14	Auxiliares/Operarios	25	20
TOTAL		383	250

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1 Antecedentes

Rodríguez y Rivera (2019) en su tesis *Actualización del manual de funciones por competencias laborales de los cargos administrativos y operativos incluyendo los lineamientos establecidos en la resolución 0312 del 2019 y elaboración de instrumentos de evaluación del clima organizacional para la empresa METALPAR S.A.S.*, tuvo como objetivo actualizar el manual de funciones por competencias laborales incluyendo los lineamientos establecidos en la resolución 0312 de 2019, para la empresa METALPAR S.A.S de la ciudad de Neiva de tal forma que permita a los colaboradores estar instruidos sobre sus responsabilidades frente a los estándares mínimos de obligatorio cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Para su posterior desarrollo, realizó un diagnóstico, de los manuales de funciones actuales con el propósito de verificar su última fecha de actualización, componentes generales y específicos del cargo. Además, se diseñaron instrumentos de recolección de datos. Con la información obtenida, procedió a realizar una mejora sustancial en el organigrama, actualizó el manual de funciones y procedimientos. Así mismo, diseñó y elaboró una encuesta como instrumento de evaluación de desempeño para que sea aplicada periódicamente en la organización. Por último, a través de diseño de un instrumento para evaluar y medir el clima organizacional en la empresa, donde determinó que: de las 5 dimensiones, 14 componentes y 23 preguntas realizadas hubo favorabilidad y buena aceptación de las condiciones de ambiente laboral representadas en un 90.22% en contraste con un 8,69% donde afirmaron estar en desacuerdo en los componentes de evaluación y proyección. Además, señala que el 1.086% que comprende el total de las preguntas consideró estar en total desacuerdo en el componente de reconocimiento.

Díaz (2018) en su investigación, *Actualización Del Manual De Funciones Y Competencias Laborales De La Alcaldía De Jerusalén, Cundinamarca*. La metodología utilizada, se basó en la reconstrucción de experiencias con los

servidores públicos y contratistas adscritos a la Secretaría General y de Gobierno, encargados de gestionar el Talento Humano al interior de la administración municipal. El documento generado a partir de este trabajo ha sido útil para la Alcaldía de Jerusalén, por ejemplo: para efectuar nombramientos e incorporar funcionarios con derechos de carrera administrativa, proveer insumos para la evaluación del desempeño laboral y en la generación de herramientas que permitan medir evaluar el desempeño de las dependencias. El manual de funciones es una herramienta fundamental para guiar el quehacer de la administración pública, por esta razón debe ajustarse con regularidad, haciendo ajustes conforme a los cambios normativos.

Cargua (2016) en su proyecto de titulación denominado *Actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo por competencias, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, Provincia de Chimborazo, período 2016*. Tuvo como objetivo, el actualizar el manual de funciones y la descripción de puestos de trabajo por competencias del GAD Municipal de Chambo para mejorar la gestión operativa de sus servidores, se utilizó una metodología para la evaluación de desempeño por competencias de 360° así como la metodología coaching utilizada para instruir, entrenar y dirigir a un colaborador nuevo en el cargo. Se evidencia la utilización de una herramienta con el objetivo de medir las competencias de los empleados, identificando tanto las formalezas como debilidades, buscando elevar el grado de productividad y competitividad.

Casa (2016) en sus tesis de *Actualización del manual de funciones y clasificación de puestos del Gad Municipal Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, Cantón Baños de Agua Santa Periodo 2016*. La investigación tuvo por objetivo, el actualizar el manual de funciones y clasificación de puestos del GAD Municipal Baños de Agua Santa, de manera que permita diagnosticar las necesidades que se originan en los puestos de trabajo, verificar las funciones y procesos que actualmente realizan en cada puesto de trabajo y elaborar un manual de funciones con la creación de nuevos puestos. El marco metodológico aplicado, estudia varios elementos como: la modalidad de la investigación es cualitativa ya

que se establece las funciones y requisitos que debe cumplir y desempeñar el aspirante a ingresar al Municipio, la investigación es de campo debido a la interacción con los colaboradores para obtener la información verídica con una población de 65 puestos para el año 2016. Aplicó además el método histórico ya que el manual se encuentra establecido para el año 2009, el instrumento de la investigación fue un Checklist lo cual verificó el cumplimiento de las activadas; para así eliminar la duplicidad de funciones, los resultados obtenidos en la investigación son satisfactorios ya que un porcentaje considerable no contaba con funciones ni con una clasificación de puestos ideal.

Chifla (2016) en su trabajo de investigación realizado sobre: *Actualización del manual de funciones y clasificación de puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate*; para evitar la duplicidad de funciones y clasificarlos acorde a las competencias de cada colaborador. El método que utilizado en la investigación, fue el cualitativo y cuantitativo, con el propósito de indagar las habilidades, conocimientos y el porcentaje de colaboradores que reciben capacitación al igual que el porcentaje de los que tienen experiencia laboral en el puesto que ocupan, para lo cual se realizó un cuestionario como instrumento para la recolección de información. Los resultados obtenidos, son que no todos los colaboradores conocían las funciones que deben realizar en el puesto de trabajo. La actualización del manual de funciones y clasificación de puestos permitió que los colaboradores tengan en cuenta las funciones que deben realizar en sus respectivos puestos de trabajo y con las competencias técnicas y conductuales que se plasma en el manual de funciones de acuerdo al diccionario de competencias laborales, dio cumplimiento a la nueva plantilla del perfil de puestos otorgado por el Ministerio del Trabajo

En el trabajo de investigación realizado por Ponce (2015) en su trabajo denominado *Diseño de un manual de descripción de cargos por competencias para la Secretaría Académica de la Universidad de Las América*. Utilizó el nivel descriptivo que le permitió describir, analizar, interpretar los datos obtenidos, en el transcurso de la investigación; analizó la información recolectada mediante el uso de la encuesta, entrevista y cuestionario, utilizando estas herramientas se logró

interpretar los resultados obtenidos y plasmar la investigación en el diseño del manual de descripción de cargos por competencias. Concluye que, el personal realiza su trabajo de manera genérica y va aprendiendo por las experiencias diarias que se presentan, no así porque exista una herramienta implementada para informarle de cuáles serán sus funciones y responsabilidades. En el levantamiento de la información para el análisis y descripción de los cargos, se detectó que algunos funcionarios cumplían con actividades que no estaban de acorde al puesto de trabajo que realizan, y funcionarios que por desconocimiento no realizaban funciones que eran parte de su cargo, de las cuales luego fueron informados por sus pares.

1.2 Fundamentación epistemológica

La Administración del recurso humano en la época de los 60, da un vuelco, sufriendo transformaciones en relación a que los desafíos de las empresas crecían de una manera sustancial y solo se contaba con el personal de las misma para poder enfrentarlo, es ahí donde se permite la participación de este grupo humano en la parte administrativa donde se tomaban las decisiones en busca de nuevos objetivos empresariales.

En los años 70, se inicia a manejar el concepto de recurso humano donde principalmente se administraba al personal de una manera normalizada y reglamentaria priorizando al personal, pero sin perder la forma piramidal de administrar.

Al aparecer el concepto de administración de recursos humanos dejando a un lado las relaciones humanas dando como resultado que se les trate como un recurso vivo y no como algo inerte a las personas, como lo indica Chiavenato (1995) en su texto de Administración de Recursos Humanos. Al llegar la era de la información, en la cual una de sus características se basaba en los cambios empresariales rápidos, imprevistos e impredecibles encontrando como consecuencia que el capital en su parte científica se convirtiese en el recurso más importante que posee una empresa, convirtiéndose el área del Talento Humano aquella que controlaba ese capital, transformándose de administrar el recurso humano a administrar con el recurso humano.

En base a ello el Manual de funciones específicamente es el elemento técnico que norma la gestión institucional en el cual se establece y se conforma tanto las funciones básicas como las específicas, coordinación de las dependencias contemplando los requerimientos de los puestos de trabajo. El manual de funciones según varios autores se define de las siguientes maneras:

En el libro de Rodríguez (2002) “Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos” indica que un Manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen el empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Para Chiavenato (2009) un manual de funciones es “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”. (p.156)

De igual manera Franklin (1997) define al manual de funciones como el documento “que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación”. (p.18)

Montalván (1999) en su libro Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa, define que el Manual de funciones es una: “Descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan Manual de Funciones. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia”. (p.25)

Es necesario considerar al autor Rodríguez (2002), Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, Tercera edición, México, quien define que: “Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos. etc.” (p.55)

Otra de las definiciones que se puede destacar es la de Gómez (1997) quien indica que el manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación”. (p.47)

Con todas y cada una de las definiciones expuestas, se proyecta que el manual de funciones es una herramienta de trabajo que conjuga las tareas basadas en la normativa que cada uno de los empleados debe desarrollar en su actividad diaria, elaborado de manera técnica considerando leyes, sistemas y procedimientos que se conviertan en una guía para el desempeño en las labores rutinarias, que no interfieran con las capacidades intelectuales, o la autonomía profesional de todos y cada uno de los empleados y trabajadores de la organización, con la finalidad de que se puedan tomar las mejor decisiones guiados por las directrices de los órganos superiores, especificando claramente las actividades de cada uno de los cargos, los manuales deberán mantenerse en constante análisis y evaluación para poder garantizar un correcto desarrollo y la calidad de la gestión.

Como un antecedente del manual de funciones, se puede resaltar que los mismos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales. De igual manera, se debe considerar que, al existir diferentes tipos de organizaciones, existen casos donde los manuales de funciones no son los mismos, dependiendo específicamente de aspectos como las políticas internas o externas, así como la infraestructura, lo cual dependerá del tipo de empresa o institución.

Por lo cual la metodología usada debe establecerse mediante fases, como es el caso de las instrucciones de Franklin, Fincowsky y Enrique (1997) que mencionan como implantar los propósitos que va a tener el manual, establecer los propósitos del manual, detallar los usuarios del mismo, designar el personal idóneo para su elaboración y construcción del cronograma de trabajo, con la finalidad de cumplir con el objetivo de la investigación que es desarrollar y concluir con el manual.

Al respecto Amaya (2004) indica que: “Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en

una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso” (p.22). En relación a la estructura que debe contener el manual de funciones Amaya, indica que se debe incluir:

- Descripción básica del cargo. El formato debe encabezarse detallando el nombre del puesto, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- Objetivo estratégico del cargo. Se refiere a la actividad que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo que es importante la presencia de dicho cargo en la estructura de las organizaciones, es necesario resaltar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.
- Funciones básicas. Aquí se debe incluir de manera breve cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Tomando en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle todas y cada una de las funciones al empleado, se pueda contar con un sencillo método de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período es necesario evaluar al empleado de manera objetiva en relación a su desempeño.

Es importante definir la descripción de puestos, según varios autores:

Mondy y Noe (1997) expresan que “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin

de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”. (p.123)

Chiavenato (1999) añade que “Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”

Jiménez (2011) en su trabajo Manual de Recursos Humanos, cita al autor Peña (1975) quien define al Puesto de Trabajo como: “Las funciones o actividades que en él mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales”. (p.65)

Considerando que es importante el estudio del puesto de trabajo, es necesario realizar el mismo aplicando el mayor esfuerzo y conocimiento, designando analistas capacitados, con mayor capacidad de observación y análisis que tengan claro la cobertura que va a tener el manual.

Por lo cual, es necesario indicar que parte fundamental se debe analizar de manera correcta los puestos, por lo que se cita a García, Hierro y Jiménez (2001) quienes mencionan que “Conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente”. (p.75)

De igual manera según Fernández (2013) indica que el análisis y descripción de puestos de trabajo: “Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (p.33)

Otro de los aspectos primordiales a considerar es el análisis de puestos, por lo cual se puede indicar los criterios de algunos autores como:

García, Hierro y Jiménez, quienes indican que: “El análisis facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más

(operaciones, acciones, movimientos)”. Por otra parte, Mondy y Noe (2005) definen que el análisis de puestos es: “El proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”. (p.45)

Según Werther y Davis (1999) esbozan la siguiente definición de análisis de puestos: “El análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” (p.34). Por otra parte, Segura considera que el análisis de puestos es un proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, es determinar la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta, y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Finalmente, Carrel, Elbert y Hatfield (1998) señalan que es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”. (pp.23-24)

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Definición de Administración

Para Chiavenato (2001) “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 3). De la misma manera Koontz (2004) menciona que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (p.6). Esta definición básica debe ampliarse en los siguientes:

- Cuando desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
 - La administración de todos los administradores es la misma: generar un superávit. e. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia. (Koontz, 2004, p. 6)

1.3.2 Importancia de la Administración

La importancia de la administración, se basa principalmente en generar y ejecutar conocimientos importantes sobre la manera correcta en que los recursos deben ser usados y optimizados al manejar una organización, entregando efectividad al recurso humano, permitiendo un crecimiento sostenido, disminuyendo costos de operación y midiendo el desempeño en búsqueda de una mejora continua.

Es desde los inicios de la humanidad en donde el hombre se ha sentido atraído por poseer una convivencia en sociedad, considerando la dificultad de por sí solo conseguir los bienes y recursos que si se juntara a otras personas, desde ahí, formando los llamados grupos de trabajo, los mismos que simultáneamente eran parte de grupos más grandes buscando que la vida en sociedad y el relacionarse con otros medios de como resultado la obtención de beneficios.

En la actualidad, es lo que conforman las instituciones, empresas u organizaciones, quienes poseen una estructura particular conformada por áreas de trabajo que cumplen diferentes funciones, acorde a las especialidades de las mismas, en donde los empleados o trabajadores cumplen un rol acorde a sus estudios profesionales y la eficiencia mostrada para lo que fueron contratados.

Entre todas estas áreas se encuentra la que está relacionada a la Administración de Empresas, siendo específicamente la coordinación y organización en base a la

disponibilidad de recursos en búsqueda de llegar a los objetivos planteados contando con un rendimiento óptimo que será controlado y medido en las distintas áreas que tengan que ver dentro de la empresa.

Pero es sumamente importante garantizar dos aristas fundamentales como son el trabajo en equipo y planteamiento práctico que muestre fácilmente la metodología a ser implantada para lograr el objetivo a través de altos rendimientos y una mayor eficacia.

En la mayoría de países ahora la Administración se ha convertido en el campo universitario, en una carrera que apunta la elaboración y profesionalización de los Objetivos empresariales y de los recursos a ser utilizados respectivamente para conseguir los resultados anhelados al presentarse una situación de dirigir unas empresas u ocupar cargos importantes en la misma.

1.3.3 Administración según autores

En base al análisis se han considerado conceptos de investigaciones de varios autores que se mencionando a continuación:

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Perriñez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente,

repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Wilburg Jiménez Castro en su libro "Introducción a la teoría administrativa" define: "La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

Según Brook Adams se le define a la Administración como "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad".

La Administración según Koontz and Odonnell se la considera como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Para el Autor George Ferry "la Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

1.4 Gestión del Talento Humano

1.4.1 Definición

La gestión del Talento Humano o recurso humano es la unión de procesos de una empresa u organización, delineados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, basado en la consecución de mejores resultados con la participación de cada uno de los trabajadores, ejecutando estrategias que logren

la mejora continua del profesional, el aspecto humano y el alcance de las metas planteadas.

En las empresas la gestión del Talento Humano se ha llegado a convertir en una parte esencial en una Administración, forjando la mejora de las relaciones laborales mediante una visión sistemática que busca optimizar las relaciones empresa-colaboradores, promoviendo el alcance de los objetivos, garantizando el máximo rendimiento y la eficacia del recurso humano, identificando las necesidades reales de los trabajadores, buscando crear un equilibrio entre los objetivos empresariales y los personales, dotando de personal calificado y motivado a la organización, e inculcando el trabajo en equipo en cada una de las áreas.

1.4.2 Importancia del Talento Humano

En la actualidad las empresas u organizaciones han logrado adoptar una conciencia laboral en donde son conscientes de la importancia de contar con empleados y trabajadores que no solo cumplan con la experiencia del cargo sino también cuenten con potencial al que con una capacitación adecuada se pueda desarrollar sus habilidades y obtener el máximo de su rendimiento.

En una empresa la gestión del Talento Humano será la encargada de medir de manera cualitativa el desempeño de cada uno de los colaboradores mediante sus programas de capacitación, apoyo, retroalimentación con las cuales se podrá visualizar claramente las competencias requeridas para conseguir los objetivos tanto personales como empresariales.

Es muy importante y fundamental para el desarrollo de las empresas que se invierta tiempo y recursos en búsqueda de un desarrollo integral de los empleados, las organizaciones que administran de esta manera a su Talento Humano cuentan con ciertas ventajas que a la postre marcan el desarrollo de las mismas; entre las cuales tenemos:

- Diminución porcentual mayor entre las competencias requeridas por la empresa y la disposición del trabajador.
- Mejora continua para alcanzar mayor eficacia y eficiencia.

- Crear una cultura de obtención de las metas empresariales con un mayor rendimiento laboral.
- Mejora del clima de trabajo en base a la generación de una cultura organizacional.
- Crecimiento de la autoestima laboral por parte de los colaboradores
- Aumento en conservación del Talento Humano clave para la empresa
- Disminución de la rotación de personal.

1.4.3 Características del Talento Humano

Para que un Talento Humano pueda formar parte de una organización es necesario que cumpla con un perfil específico enmarcándose en lo requerido en cada una de las áreas de trabajo, además deberán poseer ciertas características no relacionadas con el puesto específico, alineadas a las metas y objetivos empresariales, entre las cuales enmarco las detalladas por el Filósofo José Antonio Marina en la Conferencia “*La Educación del Talento: El papel de la escuela y el de las Familias*”:

- Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
- Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
- Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
- Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
- Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento.

1.4.4 Herramientas fundamentales del Talento Humano

Hoy en día conocemos que el principal activo de una empresa u organización es su Talento Humano, su capacidad que hace de ellos un capital intelectual capaz de crear e innovar, los diferentes estudios muestran que las organizaciones que saben elegir y aprovechar de manera correcta a su recurso humano obtienen beneficios en porcentajes mayores al 30% respecto a aquellas que no ponen importancia a este grupo.

Las organizaciones más innovadoras requieren de verdaderas herramientas que les ayuden a dirigir de manera eficaz al Talento Humano para alcanzar los objetivos empresariales en busca de poseer una ligera ventaja competitiva con sus similares, por lo que cada vez es mayor el valor que una empresa le da al capital humano.

1.5 Competencias

Se entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación con lo que ese puesto de trabajo requiere. (Levy, 2000, p. 18)

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”. (Leboyer, 2000, p. 20)

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”. (Leboyer, 2000, p. 28)

1.5.1 Características de las competencias

- Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que, aunque son muy útiles no son “competentes”.
- La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán
- Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.

Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito. (Leboyer, 2000, pp. 40-45)

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual **como social** y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento.

1.6 Competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

1.6.1 Tipos de competencias laborales

1.6.1.1 Competencias laborales generales

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la capacidad de las personas.

Las capacidades de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en

un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos. Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

1.6.1.2 Competencias laborales específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

1.7 Gestión por competencias

La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión del Recurso Humano. (Alles, 2015, p.88)

Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la

cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La Gestión por Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990.

Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, creatividad y orientación al logro, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.

La tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades, habrá que garantizar que el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencia, se mantenga en consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión del recurso humano. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que lo ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacer para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de

la persona que realiza el trabajo. La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas.

Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Alles, 2015, p.93). El aprendizaje organizacional debe ser permanente y continuo, por lo que el ciclo que se propone aquí debe ser considerado como una herramienta, que se incorpore a la gestión cotidiana.

1.7.1 Ventajas del modelo de gestión por competencias

- Pocas empresas invierten en sus equipos de trabajo por diferentes motivos que van desde la no existencia de estrategias de evaluación del desempeño, hasta el poco conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual.
- La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar y ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.
- Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

1.8 Cargos

Un elemento fundamental en la gestión del recurso humano son los diferentes cargos que desempeñan las personas vinculadas a la empresa. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona. Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos en el nivel jerárquico:

- Nivel de cargo dentro de la jerarquía del organigrama
- Área o departamento donde está localizado
- El superior jerárquico
- Los subordinados a quien supervisa el ocupante del cargo

En lo fundamental, tareas o atribuciones, son los elementos que conforman el papel de trabajo que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. (Chiavenato, 1995)

1.9 Perfiles de cargo

Una vez establecida la descripción del trabajo permitiendo el reclutamiento, las citas, y la evaluación en el trabajo, aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil de cargo que ayude a otros a buscar la persona apropiada para el trabajo. Dicho perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

La elaboración de los perfiles de cargo debe hacerse internamente y considerando no solo las leyes laborales y de empleo del país sino también los derechos humanos y la orientación democrática. Ciertos trabajos requieren personas extrovertidas o que hablen ciertos idiomas, o que tengan un conocimiento cultural y político de ciertos grupos de competidores o socios potenciales del programa. Aquellos encargados de seleccionar los equipos pueden tener determinados puntos de vista sobre si los equipos son más efectivos cuando son diversos, o cuando son homogéneos. También pueden existir puntos de vista sobre si las mujeres, o los miembros de los grupos minoritarios deben ser incorporados al equipo de personal por razones diferentes a las arriba mencionadas con el fin de asegurar que éstos tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse en sociedades que de alguna forma los discriminan.

1.10 Diseño de perfiles de cargo por competencias

El perfil por competencias laborales es el documento que describe los resultados del trabajo deseados, los conocimientos, las habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica. (Chiavenato, 1999)

La elaboración del perfil por competencias laborales (competente) del Talento Humano permite, la evaluación del desempeño profesional de forma satisfactoria a estos recursos humanos, que ocupan los puestos de trabajo en las empresas, contribuyendo al aumento de la productividad y la calidad de estos como dimensiones de la eficiencia del trabajo.

A continuación, una breve descripción de los elementos que conforman el diseño de perfiles de cargo por competencias.

- Perfil del cargo: Se refiere a la descripción general del cargo. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del cargo de trabajo, los deberes y responsabilidades del titular del cargo, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del cargo.
- Definición de la finalidad básica: Equivale al objetivo general del cargo, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad que ejecuta.
- Naturaleza del cargo: Se refiere al carácter del cargo, tipificándolo en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, el rol jerárquico y la naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular del cargo.
- Deberes y responsabilidades: Conjunto de deberes y responsabilidades que debe asumir la persona que ocupa este cargo. Se pueden identificar deberes y responsabilidades generales, que aplican a todos los funcionarios, y específicas, que aplican solamente al titular del cargo
- Dependencia y relaciones organizativas: Ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la empresa y tipificación de sus relaciones en

relaciones de dependencia, dirección y supervisión, comunicación y coordinación.

- **Parámetros de desempeño:** Determinación de indicadores para evaluar la calidad de las decisiones y la ejecutoria de las acciones por parte del titular del cargo, así como el impacto de estas sobre el cumplimiento.
- **Condiciones organizacionales y ambientales:** Se refiere a las condiciones en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- **Factores de riesgo ocupacional:** Se refiere a la especificación de niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del cargo, a la determinación de la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y a las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional.
- **Condiciones operativas:** Se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad.
- **Perfil del individuo:** Se refiere al perfil requerido por el individuo que se contrate para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal. (Chiavenato, 1999)
- **Competencias laborales:** Especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de las capacidades esenciales de la institución. Es el conjunto de conocimientos constitutivos, de saberes, de saber hacer y de saber ser de una determinada función productiva.

Las competencias laborales se dividen en básicas, genéricas y técnicas específicas:

- Competencias básicas: Competencias que son producto de la educación general, tales como aprender a aprender, aprender a comunicar, capacidad de interpretar y leer.
- Competencias genéricas: Competencias con un enorme grado de transferibilidad y por lo tanto son útiles en una gran cantidad de funciones productivas. Por ejemplo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de planificar.
- Competencias técnicas específicas: Se refieren a un determinado lenguaje tecnológico o una función productiva en concreto.
- Requisitos académicos, laborales y legales: Detalle de grados académicos y especialidades requeridas, idiomas y grado de dominio necesario, experiencia y conocimientos requeridos y deseables que debe ostentar el individuo para ocupar el puesto. (Chiavenato, 1999)

1.11 Manual de Funciones

Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? determinada función en el cargo, eliminándose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones, tecnificando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores. (Chiavenato I, 2009)

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente con base en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resume el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia, ni en la independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores (...) (Gonzales, 2012)

Los manuales de funciones de cada una de las instituciones son de suma importancia, ya que mediante este documento cada colaborador sabe las funciones que debe realizar de acuerdo al cargo que desempeña. Sus jefes inmediatos deben

realizar en forma periódica la respectiva evaluación del desempeño con el fin de verificar si los funcionarios cumplen con las normas y políticas establecidas en cada puesto de trabajo.

Manual Orgánico Funcional. - Es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica. (Reyes, 1976, p. 56)

Los autores se refieren al manual de funciones como un instrumento, registro, documento, donde se describe un conjunto de actividades a ser ejecutadas por cada trabajador y que para ser plasmado requiere de políticas y normas de acuerdo a cada institución para lograr así un mejor desempeño de los trabajadores y evitar duplicidad de funciones y responsabilidades.

1.11.1 Objetivos del manual de funciones

- Contribuir con la organización social en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Proporcionar las bases técnicas, para el desarrollo de la organización funcional en las organizaciones sociales, como un instrumento básico de administración. (Rodríguez, 2011)

1.11.2 Proceso de Actualización de los Manuales

- **Actualización no Planeada.** - La mayoría de las empresas actualiza sus manuales conforme sea necesario, por ejemplo, para establecer nuevas políticas, cambiar o crear nuevos procedimientos, generar nuevos puestos, etc., uno de los obstáculos más importantes para actualizar un manual es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento para obtener la aprobación y determinar con el coordinador plazos razonables de entrega del material que contiene las propuestas de actualización revisada.
- **Actualización Planeada.** - La mayoría de los organismos sociales ponen al día sus manuales administrativos sin haber planeado las actualizaciones. Es recomendable realizar las revisiones periódicas por secciones, en lugar de revisar, y en su caso actualizar todo el manual de una sola vez. Sin embargo, sea o no planeada la actualización, la unidad orgánica (organización y métodos o sistemas y procedimientos) tendrá la responsabilidad de que se informe de los cambios de manera adecuada y de que mantenga un registro correcto de todos ellos.

1.12 Clasificación de Puestos

Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, etc. (Chiavenato, 2011)

Es un sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos al empleo.

La clasificación de los puestos consiste en ordenar cada uno de los puestos en clases, considerando una similitud en sus tareas y responsabilidades. Una vez que

se clasifica los puestos se debe terminar las competencias claves para ocupar ciertos puestos y en la base de éstos se seleccionará al personal para ocupar el mismo.

Menciona sobre el Subsistema de Clasificación de puestos que es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

Mi opinión es que en consecuencia la clasificación de puestos es un sistema por medio del cual se ubican a los empleados acorde al perfil del puesto, al grado académico, años de experiencia que pida el mismo, mediante la evaluación del desempeño se ubicará a la persona idónea que ocupe el cargo.

1.13 Métodos de Análisis de Puestos

Existen muchos métodos para realizar el Análisis de Puestos, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- **Método de Observación Directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del cargo, se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos claves de su observación en la hoja del análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.
- **Método de Cuestionario:** Para realizar el análisis, se solicita personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de los cargos. El

cuestionario debe realizarse de manera que permita dar respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y elaborar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

- Método de la Entrevista: Es el enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo y de los porqués y del cuándo.
- Método Mixto: Para obtener el mayor provecho de los métodos, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:
 - a) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
 - b) Cuestionario y entrevista ambos con el superior.
 - c) Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
 - d) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
 - e) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo. (Rodríguez, 2012)

Formato del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.



**MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS
POR COMPETENCIAS**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	

Nombre del Puesto:		Ubicación:	
Denominación Modelo Directriz:		Departamento:	
Nivel:		Unidad:	

2. MISIÓN DEL PUESTO

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
Responsabilidad	Relevancia

	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			
CUSTODIA DE VALORES			
INFORMACIÓN SENSIBLE			
NIVEL DE AUTORIDAD			
TRABAJO DE LAS PERSONAS			

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal	
7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA			
Dimensiones de Experiencia	Detalles		
Tiempo de experiencia			
Contenido de la experiencia			
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel

RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.		
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.		
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.		
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.		
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas		

	deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.		
--	--	--	--

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
DESCRIPCIÓN

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

“Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.”

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Proponer la Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.”

2.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las habilidades y destrezas necesarias para cada cargo del personal administrativo y operativo de ELEPCO S.A.
- Establecer una convergencia entre el actual manual de funciones que utiliza ELEPCO S.A., con la información recabada a partir de las entrevistas a los servidores.
- Elaborar el manual de funciones y descripción de cargos por competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A., a través de los resultados obtenidos en la indagación tanto bibliográfica, como en los resultados del instrumento.

2.3 Justificación

El manual de funciones por competencias es una herramienta que aporta con grandes beneficios a las organizaciones en lo que a procesos administrativos se refiere, los cuales acoplados adecuadamente al Talento Humano son capaces de reducir conflictos en lo laboral. La propuesta de actualización del manual de funciones y descripción de cargos por competencias, es de interés ya que busca indagar y analizar la información para la toma de decisiones tanto en la reubicación

como en la selección de personal, con base en la información histórica con la que cuenta la institución.

Es necesario un análisis de la planificación del Talento Humano, considerando a los servidores públicos como un valioso elemento que tiene conocimientos, aptitudes y actitudes. Es una herramienta organizativa útil para establecer funciones, tareas y actividades que los servidores requieren para un desempeño eficaz y eficiente. La clasificación de puestos, permitirá un análisis eficaz de los mismos estableciendo el peso específico, es decir, la importancia de cada función dentro de la institución, que mejore la satisfacción del personal y la calidad del servicio público.

En la clasificación se definirán las políticas, normas y procedimientos para el análisis, descripción de puestos en ELEPCO. Es necesario el estudio para la recolección de información con relación a los puestos existentes de trabajo dentro de la institución, con apoyo de un estudio de campo, que otorgue un diagnóstico de perfiles, naturaleza y objetivo del cargo, el levantamiento de información de las funciones y responsabilidades del personal en la institución, los requisitos de formación y experiencia que se requiere, para la actualización del manual de funciones por competencias.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman

La propuesta planteada en el presente proyecto, guarda relación con normativa vigente, específicamente en la LOEP, que entre las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano, advierte la necesidad de elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales, se cumple a cabalidad en toda su extensión, lo cual guarda concordancia en cuanto a la necesidad de actualización del manual de funciones y clasificación de puestos acorde a las competencias conductuales y técnicas exigidas por el Ministerio del Trabajo.

En este caso específico, se plantea el Manual de Funciones por Competencias ELEPCO S.A., al área Administrativa como se muestra a continuación:

Tabla 4.
Áreas a aplicar el Manual de Funciones por Competencias.

N°	Cargos Homologados ELEPCO S.A.	N° Servidores
1	Presidencia Ejecutiva	1
2	Asesoría Jurídica	1
3	Auditoría Interna	1
4	Direcciones	7
5	Jefaturas de Departamento	20
6	Profesional técnico	1
7	Especialistas	5
8	Profesionales	73
9	Analistas	12
10	Asistentes	50
11	Técnicos de mantenimiento especializado	5
12	Técnicos especializado	149
13	Técnicos	33
14	Auxiliares/Operarios	25
TOTAL		383

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Explicación de la propuesta

Para la consecución del proyecto de investigación, se plantea el análisis del cargo, realizada con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos claves de su observación en la hoja del análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Para realizar el análisis, se solicita a los Directivos información en general de los cargos a ser aplicados, que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Se lo aplicó en compañía de un ocupante del cargo y su superior, para establecer la

pertinencia y adecuación de las preguntas, los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Según Chiavenato (2011) la estructura del análisis de puestos establece los siguientes elementos:

1. Requisitos Intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que el ocupante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada, éstos son:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa.

2. Requisitos Físicos: Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente, los cuales se mencionarán a continuación:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

3. Responsabilidades Implícitas: Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, tales como:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos valores o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

4. Condiciones de Trabajo: Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable,

molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones, estos son:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

5. Especificación del Puesto: Se centra en las características necesarias que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto, o la descripción de las cantidades que han de poseer los titulares de los mismos para desempeñarlo correctamente.

2.4.3 Elementos orientadores de la Institución

ELEPCO S.A., planteó su misión y visión, convirtiéndose de esta manera en cimientos fundamentales sobre el cual se levantan estrategias que permiten el desenvolvimiento de la empresa, de la misma manera, se establecen metas, objetivos estratégicos, valores y políticas en base a los lineamientos del Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables, Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos y a los objetivos descritos en el Plan Nacional de Desarrollo.

La visión de ELEPCO S.A., garantiza un desarrollo sostenible, forjando así su posicionamiento como referente de gestión del servicio público de electricidad, asociados a cada eje estratégico del Plan Nacional de Desarrollo y del sector Energético.

La Misión propone un accionar responsable con la sociedad y el ambiente, resume la razón de ser de la empresa de acuerdo a estándares, normas, que asegurarán la integridad, imparcialidad y confiabilidad del rol de la empresa.

Los valores institucionales, ha sido un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque ha requerido organización, planificación y esfuerzo. En la actualidad, trabajar y producir de manera coordinada con otros es una necesidad crucial. De ahí, el surgimiento de la organización laboral. Así, como la vida social se enmarca en patrones culturales que permiten el desarrollo de las personas,

ELEPCO, cuenta con su cultura, que facilita la integración y el crecimiento de sus recursos humanos.

Los valores también inspiran la razón de ser de la empresa, los valores son explícitos desde su inicio. Así, se comunica de mejor manera cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos. La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia, de esta manera los valores organizacionales de la empresa se establecen de la siguiente manera:

Tabla 5.

Valores institucionales de ELEPCO S.A.

Disciplina	Actuar de forma ordenada y perseverante para Disciplina conseguir los propósitos empresariales.
Respeto	Reconocer los derechos de los usuarios como base fundamental de la convivencia humana proporcionando un trato justo.
Integridad	Apego irrestricto a la normativa legal, criterios técnicos y principios éticos.
Honestidad	Desarrollar nuestra gestión bajo principios de transparencia, honradez y equidad.
Responsabilidad	Compromiso para dar lo mejor de cada uno en las labores diarias, en los tiempos previstos, siendo parte de la solución.

Nota: Tomado de Plan Estratégico de ELEPCO S.A. 2018-2021.

2.4.4 Principios institucionales

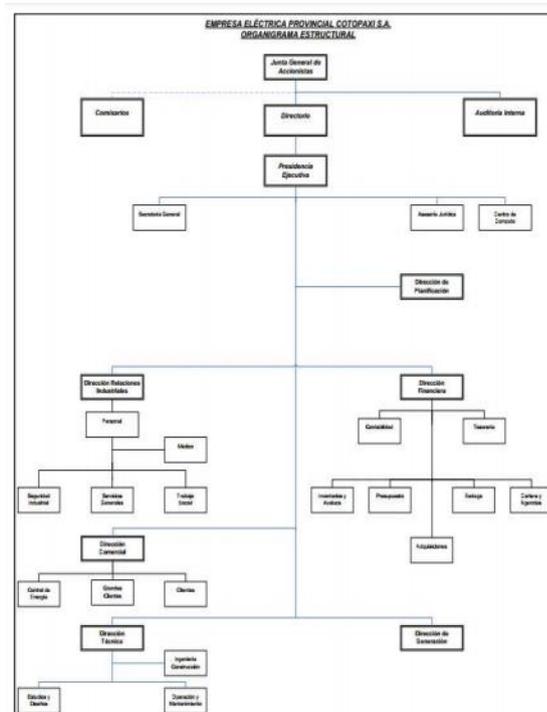
- **Lealtad.** - Deberán demostrar en sus actividades diarias fidelidad, probidad y honradez, a fin de cumplir con la misión, visión y los objetivos institucionales.
- **Eficiencia.** - Deberán mejorar y optimizar los resultados alcanzados en la gestión institucional, con relación a los recursos disponibles para su consecución.

- **Probidad.** - Desempeñarán sus funciones con prudencia, integridad, honestidad, seriedad, ecuanimidad y rectitud, actuando con honradez tanto en el ejercicio del cargo como en el uso de los recursos institucionales que les son confiados, debiendo repudiar, combatir y denunciar toda forma de corrupción.
- **Confidencialidad.** - Estarán obligados a guardar reserva sobre los documentos, hechos e información a que tienen acceso y conocimiento en razón del ejercicio del cargo, según lo que dispone la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- **Imparcialidad.** - Actuarán sin conceder preferencias o privilegios indebidos a entidades o persona alguna. Tomarán las mejores decisiones y ejercerán las funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia de otras personas.

2.4.5 Orgánico estructural

Figura 2.

Orgánico estructural de ELEPCO S.A.



Nota: Tomado de Plan Estratégico de ELEPCO S.A. 2018-2021.

2.5 Validación del instrumento

El instrumento validado, tanto como la propuesta, se encuentran detallados en el Anexo 3 y 4.

2.6 Análisis de cargos

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., cuenta con 383 servidores entre administrativos y operativos, los mismos que se encuentran ubicados de acuerdo a los niveles de instrucción, tal como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 6. Nivel de educación del personal.

Nivel de educación	Cantidad	Porcentaje
Primaria	4	1%
Secundaria	161	42%
Superior	218	57%
TOTAL	383	100%

Fuente: Elepco S.A.

En la Tabla 6, se observa que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., cuenta con el 57% de personal que dispone de un nivel académico superior, seguido del 42% que cuenta con nivel académico ejercen funciones cuyos puestos requieren de un nivel académico superior y el 1% posee un nivel de educación primario

Así mismo se procedió a clasificar a los 383 servidores de acuerdo al cargo que ejercen (Ver Tabla7.), con el número de servidores por cada puesto.

Tabla 7. Ocupantes por cargo del personal de Elepco S.A.

Nº	Cargos	Nº Servidores
1	Presidencia Ejecutiva	1
2	Asesoría Jurídica	1
3	Auditoría Interna	1
4	Direcciones	7
5	Jefaturas de Departamento	20
6	Profesionales técnicos	1
7	Especialistas	5
8	Profesionales	73
9	Analistas	12
10	Asistentes	50
11	Técnicos de mantenimiento especializado	5
12	Técnicos especializado	149
13	Técnicos	33
14	Auxiliares/Operarios	25
TOTAL		383

Fuente: Elepco S.A.

En base a la información anterior, se puede confirmar que existen en total de 14 cargos con diferente número de servidores asignados a los puestos de trabajo

Se procedió aplicar encuestas para la obtención de información, referente a la gestión del Talento Humano.

La entrevista consta de las siguientes preguntas:

Nº	ENCUESTA	SI	NO
1	¿Conoce Usted la misión de ELEPCO S.A.?		
2	¿Conoce los valores de ELEPCO S.A.?		
3	¿Considera Usted que sus actividades laborales aportan al cumplimiento de los objetivos de ELEPCO S.A.?		
4	¿Cree Usted que las actividades que desempeña tienen concordancia con su puesto de trabajo?		
5	¿Cree Usted que su puesto de trabajo permite que sus habilidades se desarrollen al máximo?		
6	¿Conoce usted cual es la misión de su cargo?		
7	¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su puesto de trabajo en referencia a la Administración o supervisión de personas, trámites, procesos, manejo de equipo, materiales y dinero etc.?		
8	¿Conoce Usted quien supervisa el desempeño de sus funciones?		

9	¿Conoce Usted si existe un documento que detalle sus funciones actualizadas?		
10	¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de funciones de puestos de trabajo?		
11	¿Su Jefe inmediato le dio a conocer el manual de descripción de funciones de puestos de trabajo donde se encuentra de manera clara las tareas a realizar?		

La encuesta se aplicó al personal administrativo y operativo para medir su conocimiento en relación a las funciones desempeñadas, obteniendo los datos mostrados a continuación:

2.7 Resultados de la investigación

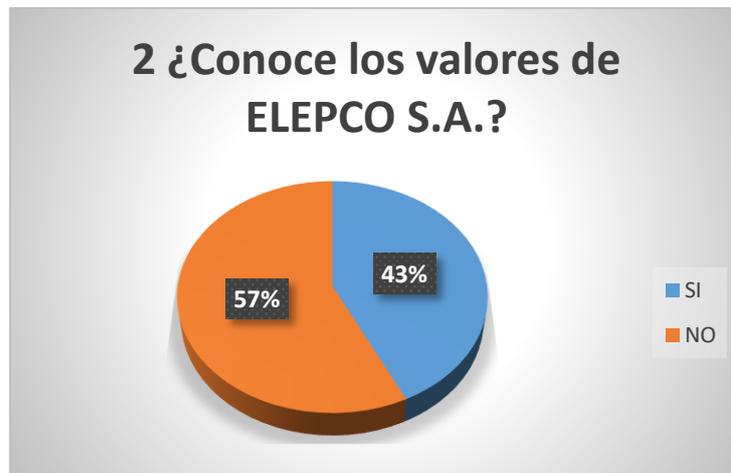
Gráfico 1. ¿Conoce Usted la misión de ELEPCO S.A.?



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Se comprende como Misión a la razón de ser de la empresa, es la imagen que muestra cada uno de los esfuerzos de la empresa en la búsqueda de sus objetivos fundamentales, en la encuesta realizada se puede observar que el 44% de los encuestados conoce la misión de la empresa, mientras que el 56% no tiene idea de la misma.

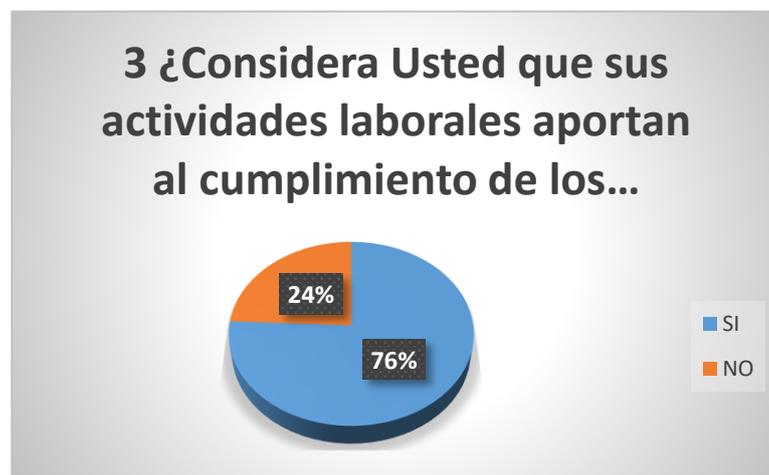
Grafico 2. ¿Conoce los valores de ELEPCO S.A.?



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Los valores son por lo general las caracterizas por las cuales se definen las empresas en búsqueda de los ejes para su crecimiento, se nota que el 57% de los encuestado no conocen de los mismos y tan solo el 43% entienden cuáles son los valores por los que se guía la empresa.

Grafico 3. ¿Considera Usted que sus actividades laborales aportan al cumplimiento de los objetivos de ELEPCO S.A.?

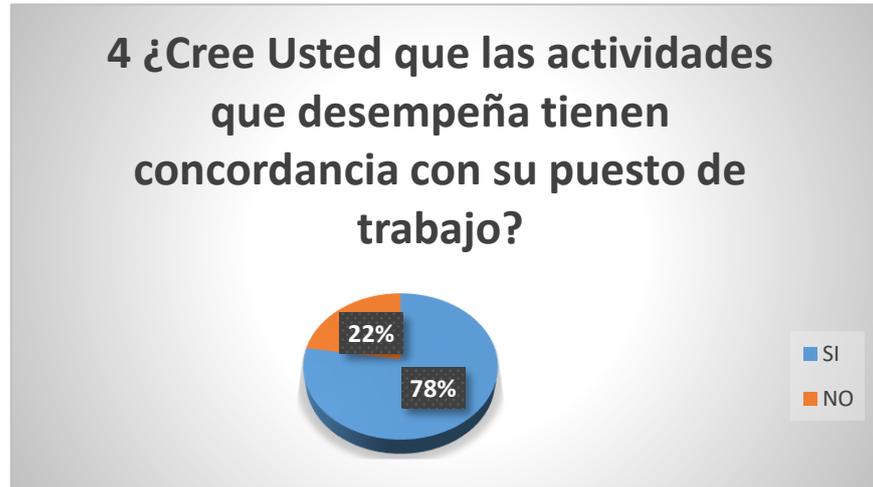


Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Las actividades laborales son aquellas en las que se aplican cada uno de los conocimientos, habilidades y valores para un correcto desempeño, las que aportan directamente al cumplimiento de los objetivos; se puede observar en los resultados de la encuesta que un 24% considera que sus actividades laborales están enfocadas

a los objetivos y el restante 76% no lo considera.

Grafico 4. ¿Cree Usted que las actividades que desempeña tienen concordancia con su puesto de trabajo?



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Se puede observar que existe una gran diferencia entre los servidores que opinan que sus actividades tienen concordancia con su puesto de trabajo y los que no, el 78% de los encuestados opinan de manera positiva y el 22% no.

Grafico 5. ¿Cree Usted que su puesto de trabajo permite que sus habilidades se desarrollen al máximo?

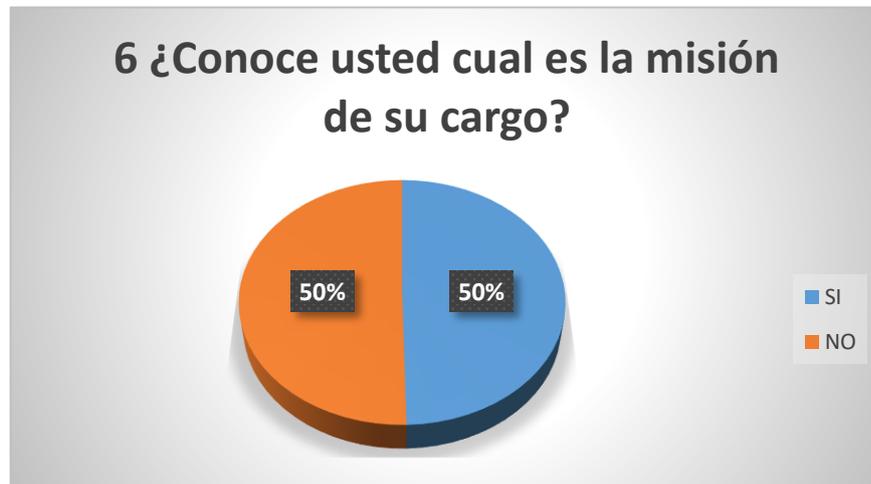


Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Es parte fundamental del desarrollo que unas personas en base a las actividades desempeñadas en un puesto de trabajo puedan desarrollarse de manera personal y profesional en búsqueda de un progreso continuo, los resultados nos muestran que

solo el 48% piensa que sí, mientras tanto el 52% indica que su puesto de trabajo no los ha ayudado a desarrollarse.

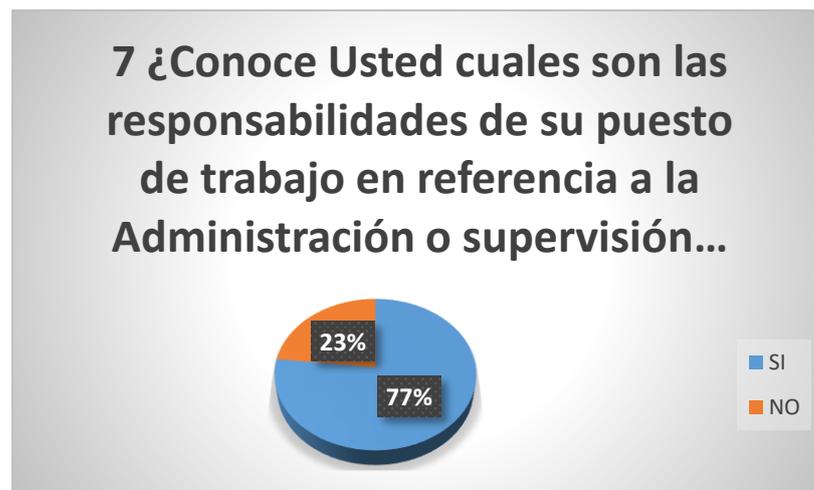
Grafico 6. ¿Conoce usted cual es la misión de su cargo?



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

La misión del cargo va directamente relacionada con la misión global de la empresa por lo tanto es fundamental que los servidores tengan clara la misma en cada uno de sus puestos de trabajo, el resultado nos muestra que el 50% conoce de la misma pero la otra mitad no

Grafico 7. ¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su puesto de trabajo en referencia a la Administración o supervisión de personas, trámites, procesos, manejo de equipo, materiales y dinero etc.?

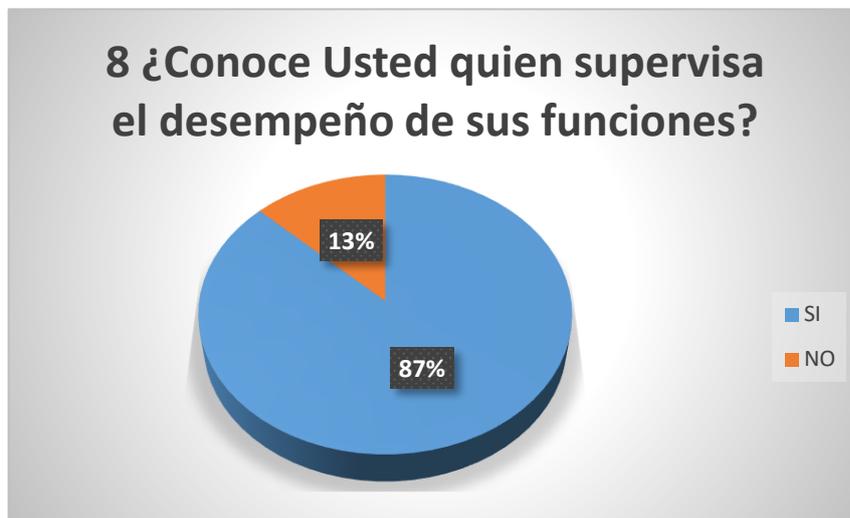


Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Es evidente que al existir personal con experiencia en la mayoría de los puestos y

cargos de la empresa el mismo se refleje en los resultados de la encuesta, en donde el 77% indico que si tiene conocimiento y tan solo el 23% dice que no.

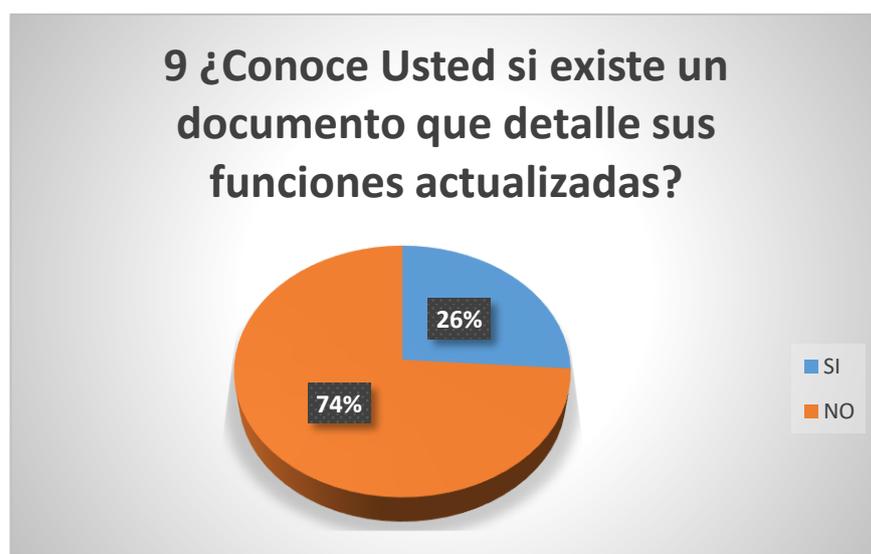
Grafico 8. ¿Conoce Usted quien supervisa el desempeño de sus funciones?



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Los resultados a los encuestados muestran que la mayoría del personal de la empresa tienen claro quiénes son las personas que supervisan sus labores, mostrando que el 87% indico que sí y tan solo el 13% dijo que no.

Grafico 9. ¿Conoce Usted si existe un documento que detalle sus funciones actualizadas?

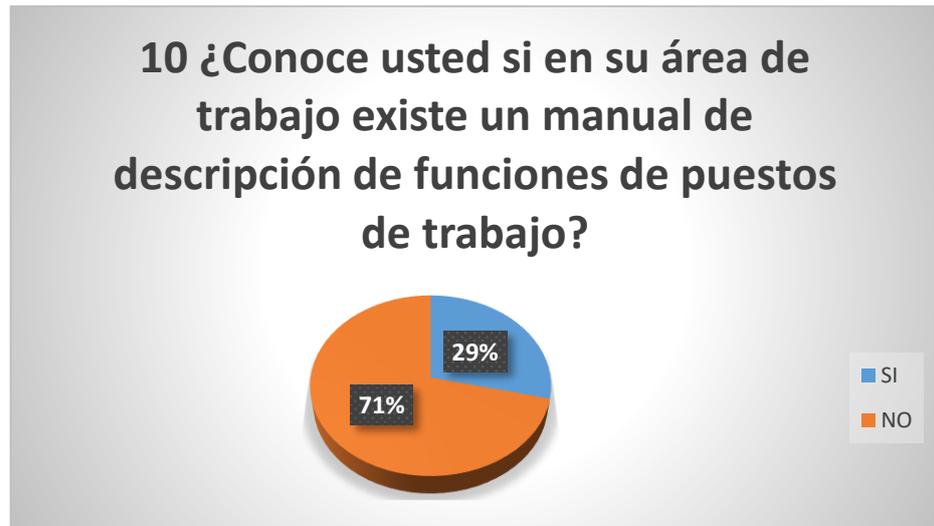


Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

La documentación que abale las funciones que desempeña un servidor en toda

empresa es parte fundamental que certifique que cada uno de los trabajadores tienen conocimiento de cuál es el tipo de funciones que deben cumplir en la actualidad, el resultado a los encuestados muestra claramente que el 74% no tiene conocimiento si existe tal documentación mientras que solo el 26 indica que sí.

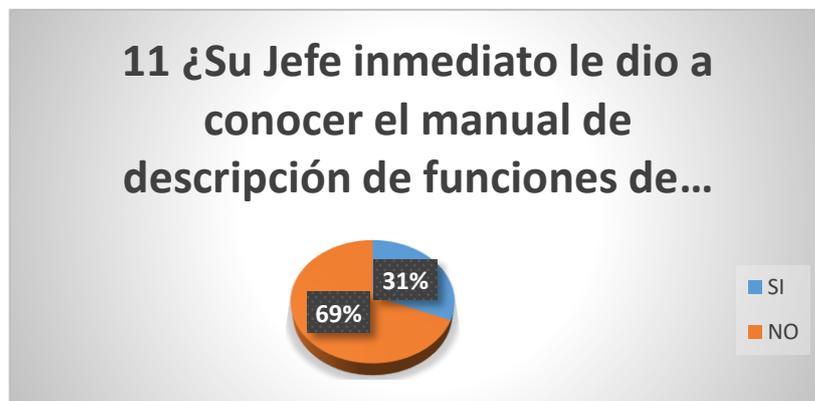
Grafico 10. *¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de funciones de puestos de trabajo?*



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

El manual de descripción de funciones de puesto es la guía principal para la distribución del personal dependiendo de las funciones a cumplir, los encuestados de la empresa muestran que tan solo el 29% indica que si existe un manual y el restante del 71% dice que no.

Grafico 11. *¿Su Jefe inmediato le dio a conocer el manual de descripción de funciones de puestos de trabajo donde se encuentra de manera clara las tareas a realizar?*



Fuente: 250 encuestados en Elepco S.A.

Es difícil cumplir los objetivos empresariales si no se tiene un conocimiento primordial específico de las funciones a desempeñar por los servidores, los datos que se refleja de los encuestados es que solo el 31% indica que si se le ha descrito sus funciones mientras tanto el 69% dice que no.

2.8 Propuesta de la Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S.A.

Para llevar a cabo el manual de perfiles de cargos por competencias, después de realizar las respectivas visitas a la empresa se puede evidenciar varias necesidades y problemas que presentan los colaboradores de la organización.

Se evidencia la falta de capacitaciones que requieren sus colaboradores, que las funciones no están bien definidas, algunos de sus trabajadores realizan funciones diferentes a las del cargo que desempeñan; debido a que sus áreas de trabajo son similares, no existe un buen clima organizacional, los colaboradores expresan la falta de salarios emocionales e incentivos debido a la cantidad de funciones que realizan, se observa que no hay buena comunicación entre compañeros y no existe una buena relación entre ellos.

A Continuación, se relacionan las recomendaciones que se observaron y manifestaron los colaboradores en las visitas realizadas a la organización:

- Para la vinculación a la empresa, se propone establecer pruebas de admisión.
- Desarrollar programas de entrenamiento, de bienestar laboral y salud ocupacional
- Establecer un mecanismo de evaluación o seguimiento en sus colaboradores.
- Evaluación de los cargos desde el cumplimiento de sus funciones.
- Implementar los procesos periódicamente para que no sean ignorados.
- Repotenciar el área de Talento Humano.
- Socializar las actividades extraordinarias que tiene el personal.
- Buena comunicación, selección del personal y vinculación y capacitación.
- Mayor claridad en la tarea que se requieren.

- Se debe mejorar el ambiente laboral, diferenciar entre un espacio de trabajo y un espacio para departir entre compañeros.

2.8.1 Manuales de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de Elepco S.A.

2.8.1.1 Presidencia Ejecutiva



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO ESTRATÉGICO
Nombre del Puesto:	PRESIDENTE EJECUTIVO	Ubicación:	PRESIDENCIA EJECUTIVA
Denominación Modelo Directriz:	PRESIDENTE EJECUTIVO	Departamento:	-
Nivel:	13 - LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO
Liderar la prestación efectiva de productos y servicios de la empresa. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa. Aplicar leyes y reglamentos vigentes. Dictar o aprobar políticas, así como proponer contenidos de las resoluciones para aprobación del Directorio de la Empresa. Gestionar la actualización periódica de la estructura administrativa y numérica del personal según establecimiento de necesidades, velando por el correcto funcionamiento de la Empresa en busca de la mejora productiva y la calidad en la prestación de servicios.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
Controlar el cumplimiento de la ley, reglamentos, ordenanzas, normativa aplicable y resoluciones emitidas por el Directorio y Junta General de Accionistas.
Dirigir la empresa velando por su eficiencia para informar al Directorio sobre los resultados de la gestión aplicable de las políticas y de los resultados de los planes de proyectos y presupuestos en ejecución o ejecutados.
Gestionar la elaboración de las memorias anuales y los estados financieros de la Empresa para presentación al Directorio.
Aprobar el Plan Anual de Contrataciones en los plazos y formas previstos en la ley para su aprobación.
Dirigir las modificaciones al reglamento orgánico funcional de acuerdo con las necesidades organizacionales a nivel de departamentos y unidades.

Aprobar o proponer según sus competencias las actualizaciones y modificaciones a los reglamentos internos que requiera la empresa para su aprobación.
Dirigir, designar y remover a los administradores de agencias y unidades de negocios de conformidad con la normativa aplicable.
Dirigir la ejecución de políticas generales del sistema de Administración de Talento Humano.
Controlar el inicio, continuación, desistimiento en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos de conformidad con la ley y hasta los montos establecidos por el Directorio.
Emitir políticas institucionales para administración financiera, técnica y de Talento Humano.
Controlar la entrega de poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios observando las disposiciones de la reglamentación interna.
Actuar como Secretario del Directorio.
Designar al asesor.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Productos y procesos agregadores de valor ELEPCO.	Dirección Estratégica
Dirección y cumplimiento de objetivos	Gobierno por resultados
Administración Pública	Proyectos exitosos
Leyes normas y reglamentos aplicables.	Inversión.

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS	X		
CUSTODIA DE VALORES	X		
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD	X		
TRABAJO DE LAS PERSONAS	X		

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
EXIGIBLE: TITULO DE TERCER NIVEL, PREFERIBLE: MAESTRÍA, ESPECIALIDAD O DIPLOMADO	Título de Tercer Nivel (Ingenierías o carreras de más de 4 años)	Economía, Ing. Eléctrica, Administración de Empresas, Comercial, Electromecánica, Mecánica y afines

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	8 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber desarrollado actividades de dirección en Gerencias o Departamentos (de preferencia de la ELEPCO). Haber dirigido o asesorado proyectos en empresas públicas o privadas.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPETO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	5	Es una persona cuidadosa al planificar o realizar sus actividades, pues trabaja en cada tarea con cuidado y precisión. Buscará constantemente respetar los acuerdos y cumplir los plazos establecidos. Seguramente concede más importancia a la búsqueda de la exactitud, invirtiendo el tiempo necesario para realizar el trabajo de acuerdo con sus elevadas exigencias personales.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un	5	Actúa siempre de manera ética y está orgulloso de ser honrado, de decir la verdad expresando claramente su pensamiento en su entorno laboral o personal. Trata a las personas sin discriminación alguna. No comete actos ilícitos o fuera del cuadro de valores de la empresa.

	trato sin discriminación entre las personas.		
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	5	Aplica de forma permanente su plan para establecer, restablecer y mejorar su red de contactos dentro y fuera de la empresa. Apoya en gran medida la realización de otros y enseña cómo mejorar el desempeño en su área de especialidad sin egoísmos.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
DESCRIPCIÓN
Objetivos alcanzados en el período sobre objetivos de la planificación estratégica.

2.8.1.2 Asesoría Jurídica



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO ASESOR
Nombre del Puesto:	ASESOR JURÍDICO	Ubicación:	ASESORÍA JURÍDICA
Denominación Modelo Directriz:	ASESOR JURÍDICO	Departamento:	-

Nivel:	12 - LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	Unidad:	-
---------------	--	----------------	---

2. MISIÓN DEL PUESTO

Patrocinar jurídicamente a la Empresa, informar sobre los procesos judiciales, administrativos y alternativos de solución de conflictos, con el fin de precautelar los intereses propios de la Empresa. Asesorar y preparar documentación previa a la emisión de informes, absolución de consultas o resoluciones o comunicaciones, de acuerdo a la normativa vigente.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Preparar, administrar, atender y brindar asesoramiento en temas jurídico - administrativos planteados y asignados por el Directorio y la Presidencia Ejecutiva.

Asesorar en las negociaciones de contratos colectivos, actas transaccionales, que se celebren con los obreros de la Empresa.

Asesorar, controlar, proponer recursos de apelación, de hecho, casación, etc., dentro de los términos previstos en la Ley.

Preparar, coordinar y supervisar demandas o contestaciones a demandas para la Empresa.

Asesorar e intervenir en el patrocinio de toda controversia o litigio judicial o procedimientos alternativos de solución de controversias, en los que la Empresa comparezca como actor o demandado.

Asesorar y emitir criterios jurídicos en procedimientos contractuales (fases: precontractual, contractual y de ejecución); reclamos y recursos administrativos, y a Convenios de Préstamos Nacionales o Internacionales.

Revisar las resoluciones de inicio de trámites, cancelación, declaratorias de desierto y adjudicación de los procedimientos contractuales; y de terminación unilateral o convenios de terminación por mutuo acuerdo, elaboradas en la Jefatura de Adquisiciones.

Preparar resoluciones administrativas que no corresponden a procesos de contratación pública.

Asesorar, controlar, proponer, representar e intervenir en audiencias, juntas de conciliaciones, inspecciones, y demás diligencias judiciales.

Preparar las escrituras de: transferencia de dominio de inmuebles por expropiación, permuta, donación, compensación de cuentas, dación de pago, traslado de activos, establecimiento de servidumbre y conexas, comodato y otras.

Garantizar los procesos de legalización de ocupación de inmuebles, transferencia de dominio por expropiación, declaratoria de utilidad pública, donación, permuta, y otros, así como elaborar los instrumentos para su formalización.

Preparar y patrocinar los juicios de expropiación e imposición de servidumbres y de prescripción extraordinaria adquisitiva de dominio de los terrenos ocupados por la Empresa.

Asesorar y preparar contratos que vaya a celebrar la Empresa para la legalización de bienes inmuebles; así como, implementar los trámites administrativos y/o judiciales necesarios para legalizar los inmuebles ocupados por la Empresa.

Asesorar eficaz y eficientemente en temas relacionados con contratación pública a través de informes y criterios motivados.

Elaborar criterios y formar parte de las Comisiones Técnicas que se conformen en la Empresa para los procedimientos de Licitación para: ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios.

Garantizar los procesos que fueren llevados por los abogados de la institución o abogados externos, manteniendo su accionar dentro de las políticas e intereses institucionales, y evaluar sus resultados.

Mantener el archivo actualizado de los juicios, controversias, contratos, convenios, acuerdos, trámites y resoluciones relacionadas con sus funciones y actividades. El archivo pasivo será entregado a Secretaría General para su custodia permanente.

Elaborar y tramitar los poderes especiales que otorga el Presidente Ejecutivo al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Proponer, en coordinación con las Direcciones, cambios y modificaciones a la normativa interna, reglamentos y demás normativa jurídica, que regula la gestión de la Empresa.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Leyes que regulan la administración pública	Argumentación Jurídica
Reglamento General de la LOSNCP. Resoluciones de la SERCOP	Recursos de Casación y Extraordinarios de Protección
Derecho Administrativo, laboral	Herramientas de Litigación

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS		X	
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD	X		
TRABAJO DE LAS PERSONAS	X		

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
EXIGIBLE: TITULO DE TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	Doctor en Jurisprudencia o Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República o afines.
PREFERIBLE: MAESTRÍA, ESPECIALIDAD O DIPLOMADO	CUARTO NIVEL	Especialidad o Maestría en: Derecho Administrativo, Derecho Procesal, Derecho Penal, Derecho Constitucional.

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalles
----------------------------	----------

Tiempo de experiencia	8 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber desarrollado actividades o funciones de dirección y asesoramiento jurídico en entidades públicas o privadas. Elaboración de Normativa y/o Patrocinio Judicial.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPETO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	5	Es una persona cuidadosa al planificar o realizar sus actividades, pues trabaja en cada tarea con cuidado y precisión. Buscará constantemente respetar los acuerdos y cumplir los plazos establecidos. Seguramente concede más importancia a la búsqueda de la exactitud, invirtiendo el tiempo necesario para realizar el trabajo de acuerdo con sus elevadas exigencias personales.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	5	Actúa siempre de manera ética y está orgulloso de ser honrado, de decir la verdad expresando claramente su pensamiento en su entorno laboral o personal. Trata a las personas sin discriminación alguna. No comete actos ilícitos o fuera del cuadro de valores de la empresa.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a

			su grupo de trabajo y a la empresa.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	5	Aplica de forma permanente su plan para establecer, restablecer y mejorar su red de contactos dentro y fuera de la empresa. Apoya en gran medida la realización de otros y enseña cómo mejorar el desempeño en su área de especialidad sin egoísmos.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Número de consultas, procesos o procedimientos atendidos y despachados a tiempo sobre número de consultas, procesos o procedimientos ingresados.

2.8.1.3 Auditoría Interna



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO ESTRATÉGICO
Nombre del Puesto:	AUDITOR INTERNO	Ubicación:	AUDITORÍA INTERNA
Denominación Modelo Directriz:	DIRECTOR	Departamento:	-
Nivel:	12 - LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO

Liderar, coordinar y controlar la ejecución de planes, programas de control del Departamento de Auditoría Interna, y emitir los informes de Auditoría correspondientes.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Evaluar el sistema de control interno institucional.

Identificar los exámenes de auditoría a realizarse y determinar el alcance del mismo.
Proponer y presentar el plan anual de auditoría y para conocimiento y aprobación del Directorio y Junta de Accionistas de la ELEPCOSA.
Liderar la ejecución de actividades de auditoría, respecto de exámenes especiales, auditorías de gestión y administrativas.
Evaluar la calidad técnica de los exámenes efectuados, y el avance periódico y cumplimiento de las actividades de control.
Emitir y suscribir los informes de auditoría y exámenes especiales.
Asesorar a la máxima autoridad de la institución; y recomendar la adopción de medidas correctivas a implementarse.
Emitir los memorandos de responsabilidades, en los casos que amerita, y poner en conocimiento de Presidencia Ejecutiva.
Efectuar el seguimiento a las recomendaciones de los entes de control internos y externos y reportar su cumplimiento.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Sistemas, políticas, métodos, principios y normas de Contabilidad y de Auditoría y sistema financiero y demás normativas.	Procesos ELEPCO
Formularios e instrumentos técnicos para Auditorías/ Técnicas de control interno y externo.	Planificación de Auditoría
Tipos de inspecciones y fiscalizaciones, cálculo y control de pago de impuestos tasas, servicios y demás obligaciones legalmente contraídas por las entidades	Objetivos, estrategias, políticas, planes operativos
Estructura de informes y memorandos de antecedentes, basados en disposiciones legales.	Programas informáticos Internos
Dominio de área contable, financiera, económica/disposiciones legales y conexas referidas al sistema financiero y administrativo.	

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			X
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD	X		
TRABAJO DE LAS PERSONAS	X		

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
EXIGIBLE: TITULO DE TERCER NIVEL	Título de Tercer Nivel	Contabilidad y Auditoria
PREFERIBLE: MAESTRÍA, ESPECIALIDAD O DIPLOMADO		Preferible Maestría: Auditoría

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	8 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber desarrollado estudios, revisiones y verificaciones de movimientos financieros, Sistemas, métodos, principios, políticas y normas de contabilidad/ auditoria operacional, administrativa y financiera.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPETO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	5	Es una persona cuidadosa al planificar o realizar sus actividades, pues trabaja en cada tarea con cuidado y precisión. Buscará constantemente respetar los acuerdos y cumplir los plazos establecidos. Seguramente concede más importancia a la búsqueda de la exactitud, invirtiendo el tiempo necesario para realizar el trabajo de acuerdo con sus elevadas exigencias personales.

HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	5	Actúa siempre de manera ética y está orgulloso de ser honrado, de decir la verdad expresando claramente su pensamiento en su entorno laboral o personal. Trata a las personas sin discriminación alguna. No comete actos ilícitos o fuera del cuadro de valores de la empresa.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	5	Aplica de forma permanente su plan para establecer, restablecer y mejorar su red de contactos dentro y fuera de la empresa. Apoya en gran medida la realización de otros y enseña cómo mejorar el desempeño en su área de especialidad sin egoísmos.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
DESCRIPCIÓN
Número de estudios especiales concluidos por año.
Porcentaje de cumplimiento del Plan de Auditoría anual

2.8.1.4 Direcciones



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO ADJETIVO
Nombre del Puesto:	DIRECTOR FINANCIERO	Ubicación:	DIRECCION FINANCIERA

Denominación Modelo Directriz:	DIRECTOR	Departamento:	-
Nivel:	12 - LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir y controlar los procesos financieros de la empresa apoyando a la Presidencia Ejecutiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Dirigir y controlar las políticas financieras, aplicando los métodos y procedimientos de gestión y control financiero implementados por la organización y los entes de control.

Dirigir el análisis de reportes financieros ejecutivos que permitan a las distintas gerencias de la empresa la toma de decisiones oportunas sobre análisis de las operaciones por cada área, tipo de gasto, centro de costos, costos basados en actividades y proyectos en ejecución con la finalidad de coadyuvar a la gestión eficiente de la empresa.

Dirigir el control financiero y de crédito con los diferentes organismos institucionales. Gestionar la elaboración del plan de inversiones y plan financiero de la Empresa y sus modificaciones.

Dirigir el análisis de los estados financieros de la empresa a través de análisis de índices y tendencias para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un período.

Controlar el cumplimiento de las normas y políticas de administración financiera, para la protección de los recursos públicos dictados o dictare la Contraloría General del Estado.

Implementar proyectos de innovación y mejora en la Gestión Financiera.

Dirigir y controlar las actividades financieras, aplicando los métodos y procedimientos implementados por la Organización y los entes de control. Asesorar en temas financieros en los procesos de contratación que realiza la empresa.

Dirigir y gestionar la implantación de esquemas de control auditorías externas financieras sujetos a las disposiciones de la ley, normas técnicas de control interno; reglamentos internos vigentes de la empresa.

Dirigir la gestión financiera, proponiendo los programas que permitan la provisión de los fondos para cubrir las necesidades de corto y mediano plazo. Integrar las comisiones técnicas para los procesos de contratación de bienes, obras y prestación de servicios.

Dirigir la elaboración del presupuesto institucional anual y asesorar a todas las gerencias respecto a la ejecución y el cumplimiento del mismo. Dirigir la entrega de información clave a través del Sistema de costos para toma de decisiones oportunas.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Análisis Financiero de Proyectos,	Dirección de Proyectos,
Planificación Financiera,	Negociación,
Manejo de cuentas bancarias,	Planificación Estratégica,

Normas NIIF,	Normas Tributarias.
Módulos contables de sistema ERP,	Utilitarios Office.

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS		X	
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD	X		
TRABAJO DE LAS PERSONAS	X		

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
EXIGIBLE TITULO DE TERCER NIVEL	TITULO DE TERCER NIVEL	Finanzas, Economía, Contabilidad, Auditoría o afines
PREFERIBLE: MAESTRIA, ESPECIALIDAD O DIPLOMADO	CUARTO NIVEL	Pos título: Finanzas, Economía, Administración de Empresas o afines.

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	8 AÑOS
Contenido de la experiencia	Actividades en manejo de indicadores financieros. Evaluación de proyectos. Declaración tributaria, pagos. Emisión, calidad y confiabilidad de los estados financieros. Manejar la relación con las calificadoras de riesgo, organismos de control y auditores externos.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel

RESPETO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	5	Es una persona cuidadosa al planificar o realizar sus actividades, pues trabaja en cada tarea con cuidado y precisión. Buscará constantemente respetar los acuerdos y cumplir los plazos establecidos. Seguramente concede más importancia a la búsqueda de la exactitud, invirtiendo el tiempo necesario para realizar el trabajo de acuerdo con sus elevadas exigencias personales.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	5	Actúa siempre de manera ética y está orgulloso de ser honrado, de decir la verdad expresando claramente su pensamiento en su entorno laboral o personal. Trata a las personas sin discriminación alguna. No comete actos ilícitos o fuera del cuadro de valores de la empresa.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.

SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	5	Aplica de forma permanente su plan para establecer, restablecer y mejorar su red de contactos dentro y fuera de la empresa. Apoya en gran medida la realización de otros y enseña cómo mejorar el desempeño en su área de especialidad sin egoísmos.
---------------------	--	---	--

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	
DESCRIPCIÓN	
Ejecución del Presupuesto.	

2.8.1.5 Jefaturas de Departamento



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	JEFE DE OPERACIONES Y PROTECCIONES	Ubicación:	DIRECCIÓN TÉCNICA
Denominación Modelo Directriz:	JEFE DE DEPARTAMENTO	Departamento:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y PROTECCIONES
Nivel:	10 - RESPONSABLE TÉCNICO DE ÁREA	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO
Administrar y controlar las operaciones del sistema eléctrico de ELEPCOSA, aplicar y actualizar la coordinación de protecciones para el correcto funcionamiento del sistema eléctrico de ELEPCO.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:
Administrar los procedimientos para la operación segura y confiable del sistema eléctrico de ELEPCO
Administrar y controlar los esquemas de protección solicitados por CENACE
Representar, difundir y aplicar los procedimientos para coordinar con CENACE y TRANSLECTRIC la operación en condiciones normales y de emergencia

Proponer estudios de coordinación de protecciones del sistema eléctrico de ELEPCO	
Controlar los planes de mantenimiento de los relés de protección.	
Asignar el mantenimiento de los equipos de medición comercial de todos los puntos frontera de la ELEPCO	
Asignar especificaciones técnicas para adquisición de equipos y materiales para protecciones de los sistemas eléctricos de la empresa	
Administrar los estudios de protecciones de los nuevos proyectos eléctricos de subestaciones	
Administrar contratos de compras públicas y manejo del portal SERCOP	
Controlar los informes sobre demanda para corto, mediano y largo plazo.	
Controlar la información y los protocolos de los equipos de campo	
Liderar la Implementación del sistema SCADA Local en ELEPCO	
Administrar los informes de consumo de energía de ELEPCO en intervalos de tiempo horario, semanal, mensual, trimestral semestral y anual.	
Controlar los informe para pago de facturas del Mercado Eléctrico de distribución y generación	
Controlar informes sobre el Sistema de Atención de Reclamos.	
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Cálculo y diseño de protecciones en MV y BV,	Seguridad industrial
Cálculo y diseño de redes de AV, MB, y BV	Compras públicas
Equipamiento eléctrico	Estudios Eléctricos
Sistemas SCADA	Protecciones Eléctricas
	Software de simulación para sistemas eléctricos de potencia

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS	X		
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD	X		
TRABAJO DE LAS PERSONAS	X		

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal

EXIGIBLE TÍTULO DE TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	Ingeniero Eléctrico, Electromecánico, Electrónico o afines
---------------------------------	--------------	--

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	7 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber administrado, fiscalizado, diseñado redes de AV, MV, BV, haber manejado programa, SCADA, iSERIES, AutoCAD

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	4	Es confiable en el cumplimiento de objetivos y en calidad de resultados sobre el promedio. Ante imperfecciones procura corregirlas para que no se den con frecuencia. Es confiable y cuida de la mayoría de los detalles de proyectos o tareas en las que está inmerso.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	5	Actúa siempre de manera ética y está orgulloso de ser honrado, de decir la verdad expresando claramente su pensamiento en su entorno laboral o personal. Trata a las personas sin discriminación alguna. No comete actos ilícitos o fuera del cuadro de valores de la empresa.

CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	4	Aplica su propio plan para establecer o mejorar su red de contactos dentro o fuera de la empresa. Apoya ocasionalmente la preparación y desarrollo de su equipo de trabajo. Genera juicios capaces de orientar a otros sin darles un respaldo directo.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	
DESCRIPCIÓN	
Órdenes de trabajos ejecutados sobre órdenes de trabajos solicitados	

2.8.1.6 Profesionales Técnicos



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	PROFESIONAL TÉCNICO DE PROTECCIONES	Ubicación:	DIRECCIÓN TÉCNICA
Denominación Modelo Directriz:	PROFESIONAL TÉCNICO	Departamento:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y PROTECCIONES
Nivel:	9 - PROFESIONAL	Unidad:	-
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Realizar estudios, implantación y evaluación de procesos de sistemas de protecciones			

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:	
Realizar estudios de coordinación de protecciones del sistema eléctrico de ELEPCOSA	
Elaborar los esquemas de protección solicitados por CENACE	
Realizar el mantenimiento de los relés de protección	
Elaborar información de operación del sistema ELEPCO y realizar informes de operación en condiciones normales y de falla del sistema ELEPCO	
Ejecutar la restauración del servicio eléctrico con el personal de mantenimiento y reparaciones	
Diseñar e implementar la red LAN y WAN para el sistema SCADA	
Realizar los procesos relacionados con Compras Públicas que requiera la jefatura de operaciones y protección	
Proponer especificaciones técnicas para adquisición de equipos y materiales Diseñar nuevas subestaciones y de líneas de subtransmisión	
Participar en los estudios de protecciones de los nuevos proyectos eléctricos de subestaciones.	
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Cálculo de carga y equipos de protección	Sistemas de tierra, y descargas atmosféricas
Cálculo de redes eléctricas aéreas y subterráneas en BV y MV	Compras públicas
Diseños eléctricos	Protecciones eléctricas
Estudios Eléctricos	Estudios Eléctricos
	Software de simulación en sistemas eléctricos

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS	X		
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD		X	
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal

EXIGIBLE: TITULO PROFESIONAL Y POSTITULO (MAESTRÍA, ESPECIALIDAD Y/O DIPLOMADO)	TERCERO Y CUARTO NIVEL	Ingeniero Eléctrico, Electromecánico, Electrónico o afines
---	------------------------	--

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	7 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber, controlado, diseñado, y construido proyectos y protecciones para redes eléctricas en MV y BV

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPETO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	4	Generalmente es abierto y honesto en situaciones de trabajo, nunca discrimina a las personas.

CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	4	Aplica su propio plan para establecer o mejorar su red de contactos dentro o fuera de la empresa. Apoya ocasionalmente la preparación y desarrollo de su equipo de trabajo. Genera juicios capaces de orientar a otros sin darles un respaldo directo.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	
DESCRIPCIÓN	
Órdenes de trabajo ejecutado sobre órdenes de trabajo receptado	

2.8.1.7 Especialistas



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	ESPECIALISTA DE SERVICIOS NUEVOS	Ubicación:	DIRECCION COMERCIAL
Denominación Modelo Directriz:	ESPECIALISTA	Departamento:	DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
Nivel:	8 - PROFESIONAL	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO
Administrar, supervisar y controlar la calidad del departamento, para atender y resolver de manera eficiente y oportuna los requerimientos y solicitudes de clientes masivos.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Administrar la bodega de acometidas y medidores.
Controlar la distribución de los materiales a los grupos de trabajo para la instalación diaria de medidores en la Provincia.
Asignar órdenes de requisición.
Controlar la utilización de materiales y su stock.
Asignar la atención de las órdenes de servicio.
Administrar los procedimientos para la atención de los usuarios en campo.
Controlar la gestión de los grupos de trabajo de inspecciones como de instalación de servicios nuevos.
Elaborar informes, reportes, oficios, memorandos, resoluciones, solicitudes, certificados y demás documentos inherentes a la gestión del área.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Planificación Estratégica	Reglamento Interno.
Gestión de Servicios	Disposiciones de autoridades
Gestión por Indicadores	Normativa de la Ley de Defensa del Consumido
Formulación y Evaluación de Proyectos	Marketing Estratégico
Gestión de proyectos- Presupuesto	

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS	X		
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE		X	
NIVEL DE AUTORIDAD		X	
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
TÍTULO DE TERCER NIVEL	4 años	Administración, Economía, Comercial, Marketing, Eléctrica, Electrónica, Electromecánica o afines.

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	4 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber desarrollado el diseño y/o implementación políticas comerciales, identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con las dependencias y sus clientes.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	3	Se encarga de brindar servicios con autocontrol, no requiere supervisión para cumplir con los plazos establecidos. Cuando no conoce una información de manera precisa la indaga a la brevedad posible, comparte y orienta al cliente.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.

HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	3	Tiene la capacidad de realizar cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer ninguna meta específica.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	2	Es capaz de establecer contactos personales, pero no los busca sistemáticamente. Pierde el control en casos excepcionales que perjudiquen su trabajo.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Objetivos alcanzados conforme a la instalación de servicios nuevos.

2.8.1.8 Profesionales



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO ADJETIVO
Nombre del Puesto:	PROFESIONAL	Ubicación:	DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES

Denominación Modelo Directriz:	PROFESIONAL	Departamento:	JEFATURA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
Nivel:	7 - PROFESIONAL	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar programas preventivos y de protección integral de seguridad laboral y ambiental generando esquemas de control de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales/profesionales

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Elaborar actualizaciones de información, datos, registros estadísticos para la renovación del Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los trabajadores.

Realizar análisis de riesgos y necesidades de protección en cada una de las áreas en la empresa.

Realizar coordinaciones respectivas con el Profesional de Salud, para la aplicación de la vigilancia de la salud para la prevención de accidentes, incidentes y enfermedades ocupacionales - profesionales que se identifiquen.

Elaborar el programa de monitoreo y control para la medición de riesgos laborales y ambientales que influyen en la empresa y la comunidad.

Elaborar actualizaciones a los Planes de Emergencia, Planes de Contingencia y Prevención de Riesgos, y Coordinar los entrenamientos de evacuación de incendios y primeros auxilios.

Realizar capacitaciones al personal sobre temas de Seguridad, entrenamientos de evacuación, Planes de Contingencia, evacuación de emergencia, procedimientos e instructivos, trabajos de alto riesgo

Realizar investigaciones de incidentes, accidentes en las diferentes áreas de la empresa.

Elaborar la identificación de necesidades de implementos de seguridad al personal acorde a los riesgos.

Cumplir con las disposiciones que le fueren delegadas.

Ejecutar inspecciones técnicas de seguridad y accidentes de trabajo y llevar las estadísticas correspondientes.

Ejecutar las investigaciones de incidentes, accidentes en las diferentes áreas de la empresa.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Higiene y seguridad laboral	Políticas, procedimientos e instrumentos de gestión de seguridad laboral y ambiente laboral
Leyes y reglamentos de higiene y seguridad	Normativa Interna
Ambiente laboral	Código Laboral.
Evaluación de impacto ambiental	Análisis, tabulación y cálculo de datos.

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia
------------------------	-------------------

	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			X
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE	X		
NIVEL DE AUTORIDAD			X
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
TÍTULO DE TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	Ingeniería en Seguridad e Higiene, Industrial, Comercial, Ambiental, Psicología Industrial, Ingeniería en Gestión de Riesgos o afines.

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	4 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber ejecutado actividades para la elaboración de informes, evaluación de riesgos laborales, protocolos, fichas, mapeo de riesgos.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	5	Atiende a las personas según la clara comprensión de que son sujetos de derechos. Resuelve los problemas presentados por las personas según las necesidades de cada uno con énfasis en la agilidad del servicio para personas y grupos vulnerables. Es un referente en la prestación del servicio.

DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	4	Generalmente es abierto y honesto en situaciones de trabajo, nunca discrimina a las personas.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	5	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	4	Aplica su propio plan para establecer o mejorar su red de contactos dentro o fuera de la empresa. Apoya ocasionalmente la preparación y desarrollo de su equipo de trabajo. Genera juicios capaces de orientar a otros sin darles un respaldo directo.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
DESCRIPCIÓN
Número de incidentes solucionados / Total de incidentes
Implantación del Sistema / Avances según aplicación de Cronograma

2.8.1.9 Analistas



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO ADJETIVO
Nombre del Puesto:	ANALISTA	Ubicación:	DIRECCION FINANCIERA
Denominación Modelo Directriz:	ANALISTA	Departamento:	PRESUPUESTO
Nivel:	6 - PROFESIONAL	Unidad:	-
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Apoyar los procesos financieros, brindando información para la toma de decisiones vinculadas al área.			
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:			
Emitir certificaciones presupuestarias.			
Registrar saldos a través de pre compromisos presupuestarios.			
Realizar el control mensual de egresos de bodegas.			
Control previo a los trámites de pago.			
Verificar y revisar justificaciones de las solicitudes presupuestarias.			
Emitir compromisos presupuestarios.			
Registro de pagos en presupuesto de inversiones.			
Llevar registro de saldos de partidas.			
Asistir en el registro e inventario de la información del Archivo Central.			
Organizar la documentación para el Archivo y Efectuar constantemente la atención al cliente interno y externo.			
Recepción y despacho de documentos y trámites internos y externos de la Presidencia Ejecutiva			
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimientos Selección		Conocimientos Capacitación	
Informes Financieros		Normas Tributarias,	
Administración de flujo de caja,		Normativa Interna.	

Análisis financiero,	Indicadores de gestión,
Utilitarios Office.	

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			x
CUSTODIA DE VALORES			x
INFORMACIÓN SENSIBLE		x	
NIVEL DE AUTORIDAD			x
TRABAJO DE LAS PERSONAS			x

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
PREFERENCIA ESTUDIANTE UNIVERSITARIO / EGRESADO	Sexto semestre o 3 años de estudios superiores / Egresado	Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Sistemas, Economía, Administración de Empresas.

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	1 AÑO/ 300 HORAS DE PASANTÍA
Contenido de la experiencia	Haber desarrollado actividad laboral o 300 horas de pasantía

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses	4	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los

	organizacionales en favor del servicio a las personas.		servicios. Sus servicios son reconocidos por el cliente.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	4	Demuestra capacidad para alcanzar objetivos, metas y resultados dentro de los plazos estipulados con pocas demoras. Los retos y desafíos se asumen, aunque no siempre se prefieren.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	3	En ocasiones afronta con calma las nuevas situaciones que se presentan en su trabajo, Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo. Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Número de trámites mensuales autorizados realizados

2.8.1.10 Asistentes



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	Proceso:	PROCESO ADJETIVO
Nombre del Puesto:	ASISTENTE DE DIRECCION FINANCIERA	Ubicación:	DIRECCION FINANCIERA
Denominación Modelo Directriz:	ASISTENTE	Departamento:	-
Nivel:	5 - NO PROFESIONAL	Unidad:	-
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Asistir en el cumplimiento de los objetivos, procesos, tareas y actividades del área ejecutando labores técnicas y de apoyo administrativo en la empresa y al cliente externo			
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:			
Asistir en los procesos, servicios, consultorías, proyectos según requerimiento del área			
Asistir en la elaboración de informes, reportes; oficios, memorandos, resoluciones, solicitudes, certificados y demás documentos inherentes a la gestión del área.			
Asistir en el análisis y revisión de los procesos de contratación de bienes, servicios, obra y consultoría en base a la ley orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública			
Asistir en el equipamiento de oficinas de acuerdo a requerimientos de bienes, suministros y materiales			
Asistir en el monitoreo del sistema de acceso para creación de reportes y envío a la correspondiente área.			
Asistir, administrar y custodiar la documentación y archivos físicos y digitales.			
Asistir en el registro e inventario de la información del Archivo Central.			
Organizar la documentación para el Archivo y Efectuar constantemente la atención al cliente interno y externo.			
Recepción y despacho de documentos y trámites internos y externos de la Dirección.			
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimientos Selección		Conocimientos Capacitación	
Gestión documentaria		Normativa Interna	
Gestión de archivo y Técnicas de Archivo		Relaciones publicas	

Paquetes informáticos	Servicio al Cliente
Relaciones publicas	
Servicio al Cliente	

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			X
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE		X	
NIVEL DE AUTORIDAD			X
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
EXIGIBLE: BACHILLER PREFERIBLE: ESTUDIANTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR	N/A	BACHILLER

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	1 AÑO/ 300 HORAS DE PASANTÍA
Contenido de la experiencia	Haber desarrollado actividad laboral o 300 horas de pasantía

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel

RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	4	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los servicios. Sus servicios son reconocidos por el cliente.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	4	Demuestra capacidad para alcanzar objetivos, metas y resultados dentro de los plazos estipulados con pocas demoras. Los retos y desafíos se asumen, aunque no siempre se prefieren.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	3	En ocasiones afronta con calma las nuevas situaciones que se presentan en su trabajo, Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo. Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Recepción diaria de documentos / entrega diaria de documentos

2.8.1.11 Técnicos de Mantenimiento Especializado



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO	Ubicación:	DIRECCIÓN TÉCNICA
Denominación Modelo Directriz:	TÉCNICO ESPECIALIZADO CONDUCTOR	Departamento:	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
Nivel:	4 - NO PROFESIONAL	Unidad:	MANTENIMIENTO LINEAS ENERGIZADAS

2. MISIÓN DEL PUESTO
Realizar la ejecución del mantenimiento del Sistema de Subtransmisión y Distribución de ELEPCOSA en líneas energizadas.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:
Ejecutar el Plan de Mantenimiento preventivo y elaboración de estadísticas, así como la presentación de reportes de los trabajos realizados en líneas energizadas.
Ejecutar las órdenes de trabajo de mantenimiento preventivo en líneas energizadas cumpliendo con todos los protocolos de seguridad y salud en el trabajo.
Cumplir cronogramas de trabajos en líneas energizadas.
Verificar la calidad de los materiales, en contratación y entrega de obras

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Construcción de redes eléctricas en MV y BV.	Seguridad industrial
Lectura e interpretación de planos	Normas de construcción de redes de distribución
Reparación, cambio y mantenimiento eléctrico	Redes y equipos de subestaciones

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			X
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE			X
NIVEL DE AUTORIDAD			X
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
BACHILLER, PREFERIBLE BACHILLER TÉCNICO	N/A	BACHILLER TÉCNICO, ELCTRICIDAD, ELECTRÓNICA, ELECTROMECAÁNICA O AFINES

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	4 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber realizado actividades de mantenimiento y cambio de estructuras y redes de MV y BV; equipos de transformación y protección

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos,	4	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los

	defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.		servicios. Sus servicios son reconocidos por el cliente.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	4	Demuestra capacidad para alcanzar objetivos, metas y resultados dentro de los plazos estipulados con pocas demoras. Los retos y desafíos se asumen, aunque no siempre se prefieren.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	3	En ocasiones afronta con calma las nuevas situaciones que se presentan en su trabajo. Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo. Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Órdenes de trabajo ejecutadas/ órdenes de trabajo programadas

2.8.1.12 Técnico Especializado



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	TÉCNICO ESPECIALIZADO DE MANTENIMIENTO	Ubicación:	DIRECCIÓN TÉCNICA
Denominación Modelo Directriz:	TÉCNICO ESPECIALIZADO	Departamento:	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
Nivel:	3 - NO PROFESIONAL	Unidad:	-
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Ejecutar los trabajos de mantenimiento del sistema eléctrico y garantizar que el sistema permanezca funcionando			
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:			
Revisar equipos y herramientas conforme a normas de seguridad			
Asistir a reuniones de grupos de trabajo			
Conducir vehículo para transportar al personal técnico y apoyar en la ejecución de actividades asignadas			
Apoyar y supervisar que el personal operativo utilice el equipo de seguridad necesaria para la ejecución del trabajo a fin de evitar incidentes y accidentes.			
Apoyar y advertir las acciones de mantenimiento preventivo que debe recibir el vehículo a su cargo para su óptimo funcionamiento.			
Proceder con la distribución y ejecución de las tareas de grupo: despeje de franjas, limpieza y revisar puestas a tierra de torres de transmisión			
Apoyar en la inspección para reubicación de postes y redes en MV y BV			
Proceder a instalar reconectores, seccionadores, banco de capacitores, reguladores de voltaje			
Ejecutar las tareas de reubicación de redes eléctricas.			
Proceder con el retiro de materiales de bodega			
Apoyar en la elaboración del parte diario			
Proceder al cambio de estructuras de MV y BV, postes rotos			
Reparar los daños en líneas de MV, BV			
Proceder a reubicación de redes y postes			
Proceder al mantenimiento y reposición de: Protecciones, transformadores.			
Proceder al mantenimiento de redes en medio y bajo voltaje.			
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Construcción de redes eléctricas en MV y BV.	Seguridad industrial
Lectura e interpretación de planos	Normas de sistemas de distribución
Reparación, cambio y mantenimiento eléctrico	Redes y equipos de subestaciones

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad	Relevancia		
	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			X
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE			X
NIVEL DE AUTORIDAD			X
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
EXIGIBLE BACHILLER. PREFERIBLE BACHILLER TÉCNICO	N/A	BACHILLER TÉCNICO, ELCTRICIDAD, ELECTRÓNICA, ELECTROMECAÁNICA O AFINES / CHOFER PROFESIONAL

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	4 AÑOS
Contenido de la experiencia	Haber realizado actividades de mantenimiento y cambio de estructuras y redes de MV y BV; equipos de transformación y protección

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel

RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	4	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los servicios. Sus servicios son reconocidos por el cliente.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	4	Demuestra capacidad para alcanzar objetivos, metas y resultados dentro de los plazos estipulados con pocas demoras. Los retos y desafíos se asumen, aunque no siempre se prefieren.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	3	En ocasiones afronta con calma las nuevas situaciones que se presentan en su trabajo, Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo. Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Órdenes de trabajo ejecutadas/ órdenes de trabajo programadas

2.8.1.13 Técnicos



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	TÉCNICO DE CONSTRUCCIÓN ELECTRICA	Ubicación:	DIRECCIÓN TÉCNICA
Denominación Modelo Directriz:	TÉCNICO	Departamento:	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN
Nivel:	3 - NO PROFESIONAL	Unidad:	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar los trabajos de mantenimiento del sistema eléctrico y que permanezca funcionando

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Ejecutar las ordenes de trabajo de los proyectos de electrificación por administración directa.
Ejecutar despeje de franjas, limpieza y revisar puestas a tierra del sistema de subtransmisión.
Proceder con el retiro de materiales de bodega
Revisar equipos y herramientas conforme a normas de seguridad
Reparar los daños en líneas de MV, BV
Apoyo en mantenimiento de redes.

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Construcción de redes eléctricas en MV y BV.	Seguridad industrial y eléctrica
Lectura e interpretación de planos	Características de cables telefónicos y de cables de fibra óptica
Reparación, cambio y mantenimiento eléctrico	Redes y equipos de subestaciones

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia
------------------------	-------------------

	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS			X
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE			X
NIVEL DE AUTORIDAD			X
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal	
EXIGIBLE BACHILLER. PREFERIBLE BACHILLER TÉCNICO	N/A	BACHILLER TÉCNICO EN ELCTRICIDAD, ELECTRÓNICA, ELECTROMECAÁNICA O AFINES	
7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA			
Dimensiones de Experiencia	Detalles		
Tiempo de experiencia	2 AÑOS		
Contenido de la experiencia	Haber realizado actividades de mantenimiento y cambio de estructuras y redes de MV y BV; equipos de transformación y protección		
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las personas.	4	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los servicios. Sus servicios son reconocidos por el cliente.

DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	4	Demuestra capacidad para alcanzar objetivos, metas y resultados dentro de los plazos estipulados con pocas demoras. Los retos y desafíos se asumen, aunque no siempre se prefieren.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	3	En ocasiones afronta con calma las nuevas situaciones que se presentan en su trabajo, Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo. Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN

Órdenes de trabajo ejecutadas/ órdenes de trabajo programadas

2.8.1.14 Auxiliar/ Operario



MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Organización / Empresa:	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI	Proceso:	PROCESO SUSTANTIVO
Nombre del Puesto:	AUXILIAR	Ubicación:	DIRECCIÓN DE GENERACIÓN
Denominación Modelo Directriz:	AUXILIAR	Departamento:	-
Nivel:	1 - NO PROFESIONAL	Unidad:	-

2. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar actividades variadas para el cuidado y mantenimiento de los sistemas de la infraestructura de generación

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Apoyar a realizar labores de mantenimiento de sistemas y subsistemas de generación, equipos auxiliares y demás partes de las centrales de generación.

Garantizar que los recursos agua y energía estén en las condiciones necesarias para la operación

Ejecutar la limpieza permanente, desbroce y mantenimiento de la infraestructura de generación, campamentos, canales, casa de máquinas, sala de baterías y demás lugares de trabajo.

Realizar apertura o cierre de compuertas para manejo de agua, colaborar en las labores de operación los sistemas y subsistemas de las centrales.

Ayudar en trabajos de mantenimiento mecánico y eléctrico planificado en la infraestructura

Ejecutar trabajos de pintura y mantenimiento menor de las instalaciones

Elaborar reportes de trabajo y pedidos de materiales.

Vigilar y cuidar la infraestructura de la generación para garantizar el funcionamiento de los sistemas y subsistemas de generación

Realizar recorridos diarios de los sistemas y subsistemas para garantizar el funcionamiento normal de la generación

Llevar el registro de niveles de agua por horas en cada jornada

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Selección	Conocimientos Capacitación
Generación hidroeléctrica	Mantenimiento
Sistemas de conducción de agua	Mecánica

5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	Relevancia
------------------------	-------------------

	ALTA	MEDIA	BAJA
BIENES / ACTIVOS FIJOS		X	
CUSTODIA DE VALORES			X
INFORMACIÓN SENSIBLE			X
NIVEL DE AUTORIDAD			X
TRABAJO DE LAS PERSONAS			X

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio de los diplomas / títulos requeridos	Título formal
BACHILLER	Bachiller	Bachiller

7. EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA	
Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	N/A
Contenido de la experiencia	Haber realizado actividades de mantenimiento y limpieza

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias del Puesto	Definición general	Relevancia	
		Nivel	Definición nivel
RESPECTO	Es la decisión y compromiso de dar un trato justo, apoyados en la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa; su convicción de asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses	4	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los servicios.

	organizacionales en favor del servicio a las personas.		Sus servicios son reconocidos por el cliente.
DISCIPLINA	Es reconocer los deberes, asumidos con la intención de ponerlos en marcha y actuar cuidando la realización de las tareas, es tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Es la capacidad de darle gran valor al trabajo y a la puntualidad.	3	Es una persona cuidadosa y atenta al detalle, es capaz de realizar las tareas con suficiente calidad y de respetar los plazos en condiciones normales. No siente un especial interés por las tareas que requieren mucha atención a los detalles pero puede realizarlas con poca dificultad.
HONESTIDAD	Es la capacidad que tiene el trabajador de la empresa de actuar bajo principios de responsabilidad, honradez y ética en su área de trabajo y en todo el ámbito profesional sea dentro o fuera de la empresa. Fomenta un trato sin discriminación entre las personas.	3	Trabaja íntegramente y honradamente, aunque no sea fácil hacerlo en su medio de trabajo.
CALIDAD	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro, para satisfacer las necesidades del cliente.	4	Demuestra capacidad para alcanzar objetivos, metas y resultados dentro de los plazos estipulados con pocas demoras. Los retos y desafíos se asumen, aunque no siempre se prefieren.
SOCIABILIDAD	Capacidad para establecer vínculos y relaciones interpersonales respetuosas y amistosas. Capacidad de inducir respuestas deseables y adaptativas. Buscar ayudar a los demás y apoyar a quienes lo requieran.	3	En ocasiones afronta con calma las nuevas situaciones que se presentan en su trabajo, Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo. Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina.

9. INDICADOR PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
DESCRIPCIÓN
Trabajos ejecutados sobre trabajos planificados.

Conclusiones Capítulo II

A través del diagnóstico de las diferentes áreas de ELEPCO S.A., se evidenció que la oficina de gestión del Talento Humano no contaba con un manual de funciones por competencia laborales, donde se especifiquen las habilidades, conocimiento y destrezas de cada trabajador que definen sus actividades en cada uno de los puestos de trabajo.

Se elaboró unos organigramas (VER ANEXO N° 5) y se puede confirmar la importancia y la necesidad de tener establecida en la empresa una estructura organizacional acorde con las necesidades que esta presenta. Se informa de manera gráfica las diferentes áreas existentes en la empresa, la cadena de mando, la comunicación interna existente y el conocimiento pleno de los 14 cargos en la estructuración misma de la empresa, permitiendo a los miembros conocer claramente la estructura organizacional.

Se elaboró el manual, describiendo los perfiles y las responsabilidades de los cargos como el análisis de cada uno de los puestos, esto permitirá la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Como la formación académica, nivel de compromiso, experiencia laboral y habilidades. Además, el uso de esta información, permitió establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionar la base para unificar los subsistemas de la empresa. Se elaboró el manual de funciones por competencia laborales de todos los puestos que están en los 14 cargos existentes en la ELEPCO S.A., teniendo en cuenta el personal administrativo y operativo que labora en la empresa, estableciendo la identificación del cargo, misión del cargo, responsabilidades, competencias, formación académica, conocimientos habilidades técnicas y experiencia laboral (VER ANEXO N° 6).

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de experto

La evaluación de experto consiste en obtener el aval de especialistas o expertos en la propuesta del manual de funciones por competencias para ELEPCO S.A. El propósito se enfocó, en que un experto en el tema, certifiquen la validez y pertinencia de este estudio. El proceso de evaluación de experto es una actividad muy compleja que requiere la utilización de esquemas y metodologías flexibles y sistemáticas que se ajusten a las características de los usuarios, puedan satisfacer sus necesidades y estén a la par del campo de estudio específico.

Además, el experto, suele tener diversas opiniones sobre las áreas de estudio, el cómo, cuándo, para qué y para quién está dirigido los resultados. Lo anterior dificulta que los resultados de la evaluación satisfagan sus expectativas, razón por la cual, se debe combinar métodos y técnicas que proporcionen distintos tipos de información. Es por esta razón que existen varias alternativas y metodologías para la validación de expertos.

La propuesta fue enviada por correo electrónico y recibida a través de la misma herramienta. El criterio de evaluación de la propuesta, engloban la relevancia científico tecnológico, el grado de innovación, el impacto tanto científico como económico potencial que tendrá la propuesta; el impacto político y social, la calidad técnica y administrativa, y la idoneidad del investigador.

El sistema de calificación descrito tiene por objetivo, obtener comentarios precisos sobre cada criterio de evaluación y una calificación global por bloque de criterios que permita al evaluador adoptar una visión amplia y de conjunto de la propuesta.

3.2 Resultados de la evaluación de experto.

Evaluador:

- Psic. Patricio Martínez, Jefe de Personal, 10 años de experiencia en Talento Humano.

Una vez revisado la propuesta por parte del experto, validada, legalizada y remitidas de nuevo al Maestrante, se presentó el siguiente comentario:

- El producto entregado fue revisado y serviría a Elepco S.A. para el pleno conocimiento y cumplimiento de las funciones de cada uno de los servidores.
- El manual dotaría a la gestión del Talento Humano de certezas y herramientas que asegurarían la correcta aplicación de los requerimientos aplicables a la realidad de la Empresa.

Ante lo anterior, se ejecutó la validación del Manual de funciones de competencias de ELEPCO S.A. Por esta razón, se cuenta con el aval de la propuesta, certificando validez y pertinencia en el presente estudio.

3.3 Evaluación de usuarios y resultados

En este sentido y por aún no estar aplicada la propuesta, este apartado no aplica para el presente proyecto de investigación.

Conclusiones del III capítulo

Se concluye que, en base al criterio y análisis del experto en Talento Humano, que el trabajo de investigación denominado “**ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE ELEPCO S.A.**” sería una herramienta útil en la Empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

Se concluye que el manual de funciones contiene de forma organizada y sistemática información sobre la empresa, las políticas y los procedimientos, considerados necesarios para la mejora de la realización de las actividades llevadas a cabo diariamente en la organización, al mismo tiempo es un medio importante para la comunicación evitando arrogación, evasión y duplicidad de funciones.

En virtud de existir un manual de funciones por competencias desactualizado que obstaculiza el desempeño de los colaboradores, es necesario implementar las competencias técnicas y conductuales como lo establece el Ministerio del Trabajo para las competencias laborales.

Los colaboradores no cumplen con las funciones que les compete, debido a esto mediante un cuestionario, se establece el manual de funciones en el cual se describe todas las funciones que debe cumplir cada colaborador de las direcciones administrativas y operativas en sus puestos de trabajo evitando la evasión y duplicidad de las mismas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la socialización con los colaboradores de Elepco S.A. el resultado del presente proyecto con el objetivo de impactar en los resultados del diagnóstico previo.

Mantener actualizados los perfiles de trabajo y su ubicación de acuerdo como lo exige el Ministerio del Trabajo con las plantillas nuevas y actuales de cada año. Describir las funciones que debe realizar cada colaborador en el respectivo puesto de trabajo basándose en las leyes, políticas y normas.

Se recomienda implementar un programa de capacitaciones en donde se tenga en cuenta los siguientes temas: Estrategias de comunicación, funciones y competencias laborales, atención al cliente, procesos administrativos, relaciones interpersonales, motivación y aprendizaje continuo, cultura organizacional.

Se le recomienda a la empresa, considerar el organigrama propuesto, para tener claridad en los niveles y áreas jerárquicas entre los colaboradores. Se le recomienda, además, adoptar el manual de perfil de cargos por competencias para el mejoramiento continuo de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2010). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Tercera Edición. México: Editorial Grand Hill.

Ansorena, P. (2010). *Capital Humano*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education.

Arce, A. (2011). *Gestión por Competencias*. Segunda Edición. México: Editorial Walter de Gruyter.

Ballén, S. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial Medcom-Trainex.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión por Competencias*. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education.

Coulter, R. (2012). *La Nueva Forma de Administrar*. Segunda Edición Colombia. México: Editorial Education.

Durán, C. (2011). *Gestión del Capital Humano*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education.

Jericó, P. (2011). *Los Recursos Humanos*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education. 2011.

Melian, E. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial Zeta Books.

Munch, L. (2011). *Aspectos Fundamentales de la Administración*. Segunda Edición Lima: Editorial McGraw-Hill Education.

Porter, H. (2010). El Proceso Administrativo. Tercera Edición. México: Editorial Education.

Reyes, A. (2011). Gestión Administrativa. Segunda Edición. Lima: Editorial McGraw-Hill Education.

Robbins, S. (2010). La Administración. Tercera Edición: España: Editorial Hispanoamericana.

Rodríguez, J. (2011). El Talento Humano. Segunda Edición. México: Editorial Walter de Gruyter.