

Actualización del Manual de funciones y descripción de cargos por competencias del talento humano de Elepco S.A.

Updating of functions manual and description of positions by competencies of the human talent of ELEPCO S.A.

Martina Heredia¹ (martina.herediia@ulc.edu.ec) (<https://orcid.org/0009-0009-6944-1166>)

Libia Dolores Almeida Lara² (libia.almeida@utc.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-2748-7264>)

Resumen

El presente artículo tuvo como propósito actualizar el manual de funciones y clasificación de puestos por competencias en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A., en busca de solventar la duplicidad de funciones y clasificarlos acorde con las competencias de cada empleado en el área administrativa. El método que se ha utilizado en la investigación es el cualitativo, para lo cual se aplicó una entrevista a los directivos de las diferentes áreas administrativas. Los resultados obtenidos exhibieron que no todos los colaboradores conocen las funciones que deben realizar en el puesto de trabajo. Por tanto, la propuesta contribuyó a que los colaboradores conozcan las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo sobre la base de las competencias técnicas y conductuales. A partir de lo anterior, se recomienda que la municipalidad actualice cada año, el manual de funciones y clasificación de puestos.

Palabras clave: manual de funciones, competencias, descripción de cargos por competencias, Elepco SA.

Abstract

The purpose of this article was to update the manual of functions and classification of positions by competencies in Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A., in order to solve the duplicity of functions and classify them according to the competencies of each employee in the administrative area. The method used in the research is qualitative, for which an interview was applied to the managers of the different administrative areas. The results

¹ MBA. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador

² Magister en Educación y Desarrollo Social y Educativo. Ecuador

obtained showed that not all employees are aware of the functions they must perform in the job. Therefore, the proposal contributed to the employees' knowledge of the functions to be performed in their jobs based on technical and behavioral competencies. Based on the above, it is recommended that the municipality update the manual of functions and job classification every year.

Key words: manual of functions, competences, description of charges by competencies, ELEPCO SA

Introducción

El Manual de funciones y de 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 laboral en las empresas. Con esto se logra 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 con lo expuesto, se planteó como objetivo efectuar una actualización del manual de funciones y descripción de cargos por competencias de las áreas administrativas del talento humano de Elepco S.A.

Se establece la necesidad de elaborar el manual de perfiles de cargos por competencias, para que le facilite a la empresa identificar los cargos, el perfil, la escolaridad, experiencia, las funciones, responsabilidades, competencias y habilidades de sus empleados. Esto proporcionará 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.

Con todos los elementos aplicados y recolectados se elaboró, como primer paso, el Manual de perfiles de cargos por competencias de las diferentes áreas administrativas, para luego, generalizar a toda la empresa. Posteriormente, se realizó la actualización del organigrama ilustrando de forma detallada las relaciones de autoridad y de jerarquía existentes en la empresa.

Se enfatizó en 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.

Tomando los criterios de Díaz (2018) en su investigación, 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 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, en correspondencia con los cambios normativos.

Rivera y Rodríguez (2019) en su tesis tuvieron 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. El manual permitió 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.

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). Asimismo, Koontz y Wehrich (2004) mencionan 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 las siguientes situaciones.

- Cuando se 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.

- A los 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.

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 cuando el hombre se ha sentido atraído por poseer una convivencia en sociedad. Es sabido que es más difícil conseguir los bienes y recursos por sí solo, que si se juntan varias personas. Desde ahí el hombre conoce que formando los llamados grupos de trabajo, los mismos que simultáneamente eran parte de grupos más grandes, le es más fácil la obtención de beneficios.

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

Gestión del talento humano

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 (Rivera y Rodríguez, 2019).

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.

Importancia del talento humano

En la actualidad, las empresas u organizaciones han logrado adoptar una conciencia laboral en la cual son conscientes de la importancia de contar con empleados y trabajadores que no solo cumplan con la experiencia del cargo sino también cuenten con un potencial que con una capacitación adecuada se pueda desarrollar sus habilidades y obtener el máximo de su rendimiento (Rivera y Rodríguez, 2019).

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 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 su desarrollo. Entre las ventajas se encuentran las siguientes.

- Diminución porcentual mayor entre las competencias requeridas por la empresa y la disposición del trabajador.
- Mejora continua para alcanzar mayor eficacia y eficiencia.
- Creación de una cultura de obtención de las metas empresariales con un mayor rendimiento laboral.
- Mejora del clima de trabajo sobre la base de 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.

Características del talento humano

Para que un talento humano pueda formar parte de una organización es necesario que cumpla con un perfil determinado 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 se enmarcan las detalladas por Marina (2012).

- 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.

Herramientas fundamentales del talento humano

El principal activo de una empresa u organización es su talento humano. Su capacidad 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 (Reyes, 2018).

Las organizaciones más innovadoras requieren de verdaderas herramientas que les ayuden a dirigir de manera eficaz al talento humano para alcanzar los objetivos.

Competencia: conceptualización y definición

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 (Lévy-Leboyer, 2000).

El concepto competencia surge de la necesidad de valorar no solo 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 influye 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 (Lévy-Leboyer, 2000).

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 (Cáceres, 2022).

Tipos de competencias laborales

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 (Chiavenato, 2001).

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.

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 (Chiavenato, 2001).

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.

Gestión por competencias

La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Sin embargo, es imprescindible asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión del recurso humano (Alles, 2010).

No podrá eludirse la complejidad de su objeto; las competencias de las personas están en interacción constante 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.

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 y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere no decir, realizar una evaluación 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 (Ballén, 2012).

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. 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, 2010). 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.

Ventajas del modelo de gestión por competencias según Alles (2010)

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 las que siguen.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos de empleados que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La 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 autodesarrollo, en 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 sobre la base del 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.

Manual de funciones

El Manual de funciones busca responder a dos preguntas básicas que son ¿qué hace? y ¿para qué lo hace? Con la determinación de la función en el cargo, se eliminan problemas de duplicidad en las labores, se detectan ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, se equilibran funciones, se tecnifican actividades y se presta a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores (Chiavenato, 2001).

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 a partir de los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen 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 (Ramos, 2018)

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 con el cargo que desempeña.

El 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. Contribuye de esta manera a 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.

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 (Rivera y Rodríguez, 2019).

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.

Materiales y métodos

Se utilizó la metodología de 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 determinen 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, fue 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, se establecieron las competencias necesarias, así como las principales fortalezas y debilidades de nuestros 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. con la finalidad de plantear la actualización del modelo.

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

La población del estudio son los trabajadores de Elepco S.A. Se utilizó el muestreo estratificado, se aplicó la entrevista a 9 directivos correspondientes a las áreas administrativas.

Resultados

En la encuesta realizada se puede observar que el 44% de los encuestados conoce la misión de la empresa, mientras que el 56% no la conoce.

Los valores son, por lo general, definidos por las empresas en búsqueda de los ejes para su crecimiento. El 57% de los encuestados no los conoce, y tan solo el 43% conoce los valores por los que se guía la empresa.

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

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 que ejerce funciones cuyos puestos requieren de un nivel académico superior, y el 1% posee un nivel de educación primario

Conclusiones

Se concluye que ELEPCO S.A. es una institución que brinda servicios a la ciudadanía, en general, y la mayoría de los puestos de trabajo cuenta con personal que cumple el perfil profesional. Poseen un manual de funciones y clasificación de puestos que se encuentra desactualizado, y no está por competencias, lo cual dificulta la atención a los clientes, pues existe arrogación, evasión y duplicidad de funciones.

En virtud de existir un manual de funciones y clasificación de puestos 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 y mediante un cuestionario, se establece el manual en el cual se describen todas las funciones que debe cumplir cada colaborador de las direcciones administrativas en sus puestos de trabajo, evitando así su evasión y duplicidad.

Referencias

Alles, M. (2010). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Grand Hill.

Díaz, D. F. (2018). *Actualización del manual de funciones y competencias laborales de la Alcaldía de Jerusalén, Cundinamarca*. [tesis de titulación, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional UN. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7168/1/T.A_D%C3%ADazTerrenosDiego_2018.pdf

Ballén, S. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Medcom-Trainex.

- Cáceres, M. L. (2022). *Actualización del ROF para optimizar las funciones en los cargos de la gestión de la municipalidad distrital de Cumba* [tesis de titulación, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UN. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86922>
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión por Competencias*. McGraw-Hill Education.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. McGraw Hill Higher Education
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Gestión
- Marina, A. (2012). *La educación del talento: el papel de la escuela y el de las familias*. <http://www.debats.cat/es/debates/la-educacion-del-talento-el-papel-de-la-escuela-y-el-de-las-familias>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas* [tesis de titulación, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional UN. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, N. C. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018* [tesis de titulación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UN. <http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2846/Neil%20Cristhian%20Reyes%20Flores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, V. A. y Rodríguez, G. (2019). *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* [tesis de titulación, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <https://repository.ucc.edu.co/items/d16f5dbf-7d29-4ff9-8f22-552ce0edae96>



Recepción: 17-01-2023
Aprobación: 04-04-2023

Volumen: 6 N^o: 2 Año: 2023

