



PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PROPUESTA DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN PARA EL FONDO DE PRESTACIONES
SOCIALES DE LOS EMPLEADOS DE LA ENEE (FPS-ENEE) DE
TEGUCIGALPA M.D.C.**

SUSTENTADO POR:

**VENANCIO ALONZO CALLEJAS MOLINA
BELIA ETELINA VARELA OSORIO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MASTER EN:
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A. DICIEMBRE 2017**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSE ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

“PROPUESTA DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y ACTUALIZACIÓN DESCRIPTORES DE PUESTO, FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DE LA ENEE TEGUCIGALPA”

AUTORES: Venancio Alonzo Callejas Molina y Belia Etelina Varela Osorio

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó identificando la problemática del Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE, en sus oficinas centrales de Tegucigalpa, en parte del proceso de reclutamiento y selección del personal de dicha institución; así mismo se determinó una necesaria actualización de los descriptores de puesto, en virtud que los mismos no correspondían a la realidad. Se desarrolló una investigación bajo una metodología de tipo cuantitativa y se determinó la aplicación del cuestionario como instrumento de recopilación de información; con la finalidad de determinar esa relación entre las actividades que se desarrollan y aquellas que se plasman dentro del descriptor de puestos.

De la misma forma se desarrolló una propuesta de manual de reclutamiento y selección que facilitaría dichos tarea a lo interno de la institución, en busca de obtener un proceso adecuado y objetivo para la adquisición e inclusión de nuevo personal para el Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE.

Palabras claves: Descriptor de puesto, Fondo de Pensiones, Manual, reclutamiento.



FACULTAD DE POSTGRADO

GRADUATE SCHOOL

**“SELECTION AND RECRUITMENT MANUAL PROPOSAL WITH
UPGRADE JOB DESCRIPTION OF, FONDO DE PRESTACIONES
SOCIALES DE LA ENEE TEGUCIGALPA”**

AUTORES: Venancio Alonzo Callejas Molina y Belia Etelina Varela Osorio

Abstract

The present research work was done identifying the problem of Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE, in their central offices in Tegucigalpa, in the process of selection and recruitment human resources; and see the need of upgrading job description, because they don't show the real job. This research was developed under the quantitative methodology and the application of the questionnaire was determined as an instrument for gathering information; in order to determine the relationship between the activities that are developed and those that are reflected in the job descriptor. In the same way, a proposal for a recruitment and selection manual was developed that would facilitate this task within the institution, in search of obtaining an adequate and objective process for the acquisition and inclusion of new human resources for the Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE.

Keywords: Job descriptor, Pension Fund, Manual, recruitment.

DEDICATORIA

Venancio Alonzo Callejas

Una vez más dedico una obra de este tipo a Dios por brindarme la vida, el interés y las fuerzas para lograr una meta más.

“La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante”, Paulo Coelho;
y bajo esa premisa es que dedico, por tercera ocasión, un trabajo de la academia a mi Madre por su incondicional apoyo y constante palabras de aliento llenas de positivismo.

Belia Etelina Varela Osorio

Dedico este proyecto a Dios por darme mucha fortaleza, sabiduría y poder cumplir una meta más.

A mi familia por el apoyo incondicional.

A mis amigas y compañeras de la maestría por todo el apoyo brindado en este camino.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento pleno con Dios, por brindarnos la sabiduría, paciencia y fortaleza necesaria para poder concluir con nuestros estudios de maestría.

A nuestras familias por su apoyo incondicional durante este proyecto que una vez nos impulsaron a iniciar.

A los catedráticos del área de postgrado por compartir con nosotras sus conocimientos y guiarnos en este proceso.

A los colaboradores del Fondo de Prestaciones Sociales de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica FPS-ENEE, por darnos el tiempo y espacio para realizar las actividades necesarias en esta investigación.

A nuestra asesora de Proyecto de Graduación por su colaboración y dedicación al corregir y aportar ideas en este proyecto para orientarnos y guiarnos hasta concluir el proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Análisis de la situación actual.....	5
2.2 Teoría de sustento.....	8
2.2.1 Análisis de las metodologías.....	9
2.2.2 Antecedentes de metodologías previas.....	17
2.2.3 Análisis críticos de las metodologías a emplear.....	21
2.3 Conceptualización.....	25
2.4 Instrumentos utilizados.....	27
2.5 Marco Legal.....	31
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	33
3.1 Metodología I.....	33
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	34
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	34
3.1.3 Población y muestra.....	34
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	35
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	36
3.2 Metodología II.....	38
3.2.1 Tipo y nivel de investigación.....	38
3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	38
3.2.3 Población y muestra.....	38
3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	39
3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	39

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	41
4.1 Antecedentes de la empresa.....	41
4.1.1 Breve descripción histórica.....	41
4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece.....	42
4.1.3 Información relevante sobre la empresa.....	43
4.2 Proceso actual.....	44
4.2.1 Descripción de los procesos.....	45
4.2.2 Análisis de personal.....	46
4.3 Método de medición a ser aplicado.....	46
4.3.1 Justificación.....	46
4.3.2 Aplicación.....	47
4.3.3 Resultados.....	47
4.4 Análisis de los resultados.....	48
4.5 Propuesta de mejora.....	58
4.6 Implementación de los cambios.....	59
4.6.1 Cronograma de aplicación.....	60
4.6.2 Detalle de los cambios y responsables de su ejecución.....	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1 Conclusiones.....	62
5.2 Recomendaciones.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	68
GLOSARIO.....	163

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente proyecto de investigación estribó en la necesidad de implementar mecanismos conducentes a mejorar los procesos de reclutamiento y selección del talento humano así como la consecución exitosa de los objetivos del Fondo de Pensiones y Prestaciones Sociales de los Empleados Permanentes de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (FPS-ENEE) en condiciones de eficiencia y eficacia.

Un colaborador que conoce desde el momento de la inducción las funciones por las cuales fue contratado y las desempeña conforme lo establece el descriptor del puesto asignado, es un colaborador eficiente y en consecuencia genera mayor producción que aquel cuyas funciones se han ido adicionando en la práctica más no actualizadas y formalizadas en el descriptor precitado. La implementación de los procedimientos y formatos proporcionados fortalecerá la toma de decisiones a nivel directivo para la mejora en procesos de selección de talento humano así como la satisfacción de los colaboradores en la identificación de las funciones específicas a desarrollar y que referirán una mayor producción para la empresa logrando así los objetivos propuestos.

1.2 Antecedentes del problema

Los procesos de reclutamiento y selección de personal que actualmente se utilizan en el FPS-ENEE, derivan en un alto índice de rotación de personal que genera baja producción y consecuentemente altos costos para la empresa. La selección del personal es efectuada por el administrador a cargo seleccionando a los posibles candidatos bajo criterios que no contribuyen a la incorporación de talento humano competente, contrario sensu se elige las personas que puedan

adecuarse a los requerimientos mínimos del puesto. En la actualidad los colaboradores desempeñan funciones adicionales a las establecidas en el correspondiente descriptor de puesto. Lo anterior conduce al malestar que genera la no formalización de funciones y a la sobre carga de trabajo que generalmente se traduce en colaboradores desmotivados con resultados negativos para la empresa. En comparsa con lo anterior, se identifica la falta de un descriptor de puesto que realmente represente las funciones y actividades a desarrollar por el colaborador, evidenciando la falta de un desempeño óptimo al momento de desarrollar sus labores diarias, semanales, mensuales, anuales, incidentales entre otras. Lo antes mencionado contribuye a que la institución pueda alcanzar sus objetivos pero en una forma no ordenada y por lo tanto no establecer los procedimientos y procesos que realmente necesita para que sus colaboradores se apeguen un ordenamiento.

1.3 Definición del problema

El FPS-ENEE presenta actualmente un alto grado de rotación de personal producto de la falta de procesos de reclutamiento y selección de personas adecuados generando inversión extra de capital y sobre todo de tiempo. Los colaboradores no tienen definidas las funciones y/o responsabilidades que conforman los puestos de la empresa a razón de la falta de actualización de los correspondientes descriptores de puestos lo que permitiría atraer talento calificado que pueda desempeñarse sabiendo lo que la empresa espera de cada uno de ellos. Todo lo anterior deriva en la baja productividad del colaborador al desempeñar funciones adicionales, evidenciando una incorrecta gestión del talento humano que impide maximizar su potencial.

1.3.1 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los procesos de reclutamiento y selección con los que cuenta el Fondo de prestaciones sociales de la ENEE?
- ¿Cuándo fue la última actualización del manual de descriptor de puesto en el fondo de Prestaciones sociales de la ENEE?
- ¿Cuáles son los procesos utilizados por la alta gerencia para el reclutamiento de personal?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General:

Contribuir a la mejora del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal a través de la implementación de un manual que incorpore descriptores de puesto acorde a las funciones actuales de cada colaborador y así lograr la visión estratégica del FPS-ENEE.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Establecer procesos de reclutamiento y selección de personal acorde a los requerimientos del Fondo de Pensiones de la Enee.
- Establecer la necesidad de la actualización de los descriptores de puestos a implementar en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Definir mecanismos que sirvan de filtro para la correcta contratación de personal en el FPS-ENEE.

1.5 Justificación

El propósito de la presente investigación deriva en la necesidad de contar con herramientas eficaces de reclutamiento y selección de personal fundamentales para lograr conformar un equipo competitivo enfocado en el logro de los objetivos estratégicos del FPS-ENEE. El costo de una mala contratación puede incidir en factores tales como: tasa de ausencia, costo por contratación, factor de gastos de recursos humanos, tiempo por cubrir y rotación de personal. Es necesario mencionar que una de las actividades claves en el proceso de reclutamiento y selección de personal es la descripción de puestos (hoy en día desactualizados y no conforme a las funciones reales de los colaboradores del FPS-ENEE) de manera que previo a llenar una vacante se deben tener definidas las responsabilidades de la misma y las competencias requeridas para desempeñar el trabajo

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación propuesto sobre el manual de reclutamiento y selección de personas así como del descriptor de puestos que están estrechamente relacionados a la administración del recurso humano de las organizaciones.

Se inicia analizando la situación actual dentro del FPS-ENEE fundamentando el presente proyecto en los estudios de los autores de la materia y en las metodologías que resultan oportunas para lograr la consecución exitosa de la investigación.

2.1 Análisis de la situación actual

Para efectos del presente proyecto de investigación se analizó el FPS-ENEE conformado por dieciséis colaboradores quienes ocupan diferentes puestos de trabajo. Estos puestos van desde los niveles operativos hasta los ejecutivos. El personal con que cuenta el fondo es el mínimo necesario con el que puede operar, su nombramiento está a cargo de la Junta Administradora. Desde el inicio se les consideró como empleados sin ninguna relación con la ENEE, sin embargo la Junta Administradora en sesión celebrada el 28 de noviembre de 1995, Acta No. 97, les reconoció el status de empleados permanentes de la Enee con todos sus derechos y obligaciones factor muy importante de motivación de una empresa proporcionando a sus empleados seguridad y bienestar personal, sin embargo en el momento de la conformación de esa dependencia administrativa no se reparó en la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano.

Este análisis preliminar permitió identificar las debilidades de los colaboradores del FPS-ENEE en relación a su desarrollo profesional y competencias dentro la empresa. Los procesos utilizados para el reclutamiento y selección de puestos no han sido los más eficaces considerando que la dependencia investigada forma parte del sector público por lo que la selección de personal se realiza básicamente conforme la asignación ordenada y consecuentemente bajo criterios de percepción personal.

El grado de rotación de personal que el FPS-ENEE, ha venido presentando los últimos años, evidencia que el procedimiento recurrido para reclutar y seleccionar personal se ha efectuado para cubrir necesidades eventuales y no ha sido efectuado bajo un enfoque metodológico lo que infiere la necesidad de contar con un manual de reclutamiento y selección de personal efectivo a las necesidades del fondo de pensiones. Aunado a lo anterior los colaboradores han venido desempeñando funciones adicionales a las establecidas en sus contratos conforme se van presentando circunstancias apremiantes que requieren de su intervención, por lo que es de suprema importancia actualizar los descriptores de puestos actuales de manera que se den por establecidas de manera formal las funciones individuales a desempeñar.

La cultura organizacional del FPS-ENEE, está enfocada a procesos y personas. Los referidos procesos se desarrollan de manera centralizada, posee una estructura mecanicista y desarrolla sus funciones acorde a la jerarquía de puestos.

El ambiente interno y externo de las empresas se compone de diversos factores entre los cuales el talento humano es uno de los más importantes puesto que el rendimiento individual incide en la producción de cualquier organización. La gestión del talento humano depende en gran manera de la cultura de cada organización, de la estructura organizacional, y del ambiente interno y externo. “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de

que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados” (Chiavenato Idalberto, 2002, p.9).

Los procesos de reclutamiento y selección de personal permiten que las organizaciones a través de los mecanismos que tengan a bien disponer, atraigan a los futuros candidatos para ocupar las plazas vacantes que la misma organización requiere.

El proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, etc...) debería considerarse como una oportunidad de aprender sobre el nivel de desarrollo moral, valores personales, fuerzas del ego y locus del control de un individuo. Pero incluso un proceso de selección cuidadosamente diseñado no es infalible. Aun en las mejores circunstancias se podría contratar a individuos con estándares del bien y el mal, sin embargo esto no debería ser un problema si existen otros controles de ética. (Robbins & Coulter, 2010, p. 104).

De lo anterior se colige que el reclutamiento y posterior proceso de selección de personal correspondería a un filtro y /o tamiz que las organizaciones deberían implementar como tal para escoger el candidato idóneo que contribuirá de manera eficiente y eficaz al logro de los objetivos estratégicos de las mismas sin que los criterios o percepciones personales influyan en tal escogencia sino que prevalezcan las competencias y los valores inherentes al candidato por entrevistar. “Se concluye que se busca la falta, la falla, la mentira, la debilidad del candidato; la relación se establece entonces desde la desconfianza, toda vez que pretende fiscalizar dónde está el error, dónde el otro se equivoca, cuál es la patología que esconde”. (Hernández Sánchez, 2012, p. 179).

La administración de los recursos humanos posee un carácter multivariado y multidisciplinario. “Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extrovertido de la ARH)”. (Chiavenato, 2007, p. 112).

Fernandez-rios (1999) Afirma:

Dirección de organización y recursos humanos, sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos (p. 304).

Por todo lo anterior se concluye que la administración de recursos humanos contribuye a medir el desempeño y cumplimiento de objetivos de los colaboradores que laboran comprometidos en el logro de la planeación estratégica de la empresa.

Organigrama del Fondo de Pensiones de la ENEE

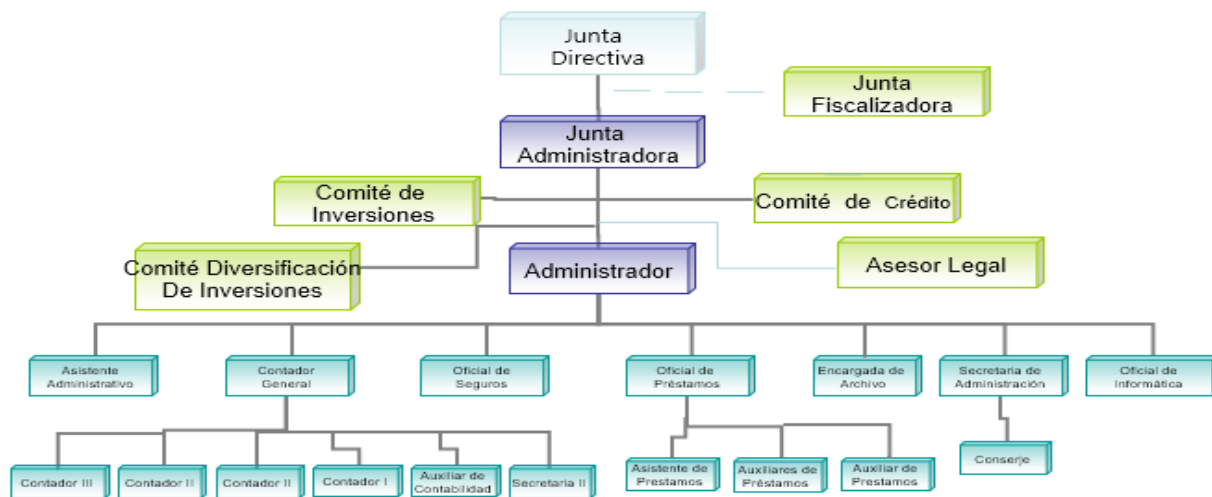


Figura 1. Organigrama del Fondo de Pensiones de la Enee.

Fuente: (Presentación Junta Directiva del Fondo de Pensiones de la Enee, 2012).

2.2 Teoría del sustento

Para este apartado se tomó como respaldo la evaluación y clasificación de los cargos así como las recompensas organizacionales y la motivación de los colaboradores. Como es bien

sabido las personas laboran a razón del cumplimiento de expectativas y su dedicación al trabajo depende del clima laboral que impere en la unidad en la que se desempeñan.

Una prioridad de las organizaciones es aumentar el compromiso de sus colaboradores para la generación de productividad, de ahí que se propicie una política de retribución y compensación a los colaboradores que pasa claro por el estudio de costos beneficios con la única condicionante de que se produzca un retorno de la inversión.

Por otro lado los colaboradores buscan ser recompensados por las organizaciones ya sea mediante remuneración económica, reconocimiento individual, beneficios y /o prestaciones sociales y así lograr sus objetivos, cumplir sus expectativas y el desarrollo profesional dentro de la organización. “las recompensas extra financieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc...afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerar el conjunto total de las recompensas”. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 286).

2.2.1 Análisis de las metodologías

2.2.1.1 Manual de reclutamiento y selección de puestos.

Una empresa refleja cuan organizada se encuentra al redactar políticas de cumplimiento orden y seguimiento plasmados en un manual de procedimientos, para Chiavenato, “Los procesos o funciones básicas de la administración de Recursos Humanos son: planeación, organización, integración, dirección y control las cuales representan los procedimientos básicos que toda empresa debe contar en su área o departamento de Recursos Humanos”(Chiavenato, 2007). Cada uno de esos procesos se detalla de la siguiente manera:

Planeación: Establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos.

Organización: Asignar una tarea específica a cada subordinado, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los colaboradores.

Integración: Determinar qué tipo de persona se debe contratar, reclutar a los posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.

Dirección: Encargarse de que todos cumplan con su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.

Control: Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad en niveles de producción, comparar el desempeño real con esos estándares y tomar las medidas correctivas necesarias. (Chiavenato, 2007, 2)

(Finkowsky, Franklin, Benjamín, Enrique, 2009) Afirman:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc...), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244)

En el caso que nos compete el manual a utilizar es del tipo meso administrativo, “El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado”. (Frankowsky, Franklin, Benjamín, Enrique, 2009).

En seguimiento a la información antes relacionada, los manuales de proceso de las empresas se identifican también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, y estos básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para el análisis y valuación de puestos
- Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Prestaciones

Forman parte de las herramientas de una organización entre otras:

- Organigrama
- Diagrama de flujo
- Manuales de organización
- Análisis de puestos.

El manual de organización de una empresa comprende todos los documentos administrativos relativos a la estructura, organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, todo lo anterior viene a facilitar el proceso de integración de los actores principales a la empresa. Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí y que se constituyen en una sola unidad para la realización de una función o actividad específica de una empresa.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de todos los niveles jerárquicos de la empresa lo que contribuye a la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. En el caso que nos compete la estructura del manual de reclutamiento y selección de personas debe comprender al menos los siguientes apartados:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (si es general o específico) si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de esta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario, se debe escribir las siglas de la organización, unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar las formas, número consecutivo del formulario y el año.

2.2.1.2 Levantamiento de los datos

Cuando se van recabar los datos para un manual, en el caso que nos compete, reclutamiento y selección de personas, el grado de complejidad para su recopilación es complejo debido a la extensión y análisis de resultados. También debe tomarse en cuenta que los procedimientos relacionan datos de más de un área, unidad o puesto.

Para recabar la información puede utilizarse alguna o una combinación de las técnicas de recopilación siguientes:

- Investigación documental: Permite seleccionar y analizar los instrumentos que contiene datos de interés relacionados con el manual; circulares, oficios, actas de reuniones.
- Observación directa: Efectuada en el área física donde han de captarse los datos, lo que permite conocer la cultura organizacional que prevalece.
- Consultas a sistemas de información: Acceso al intranet o extranet para recabar datos de la organización
- Cuestionario: Utilizado para obtener los datos deseados. Lo constituyen una serie de preguntas, escritas, predefinidas, separadas por temáticas específicas, lo que permite ahorrar recursos y tiempo. Para que el cuestionario aporte elementos valiosos, es necesario considerar los siguientes criterios:

1. Utilizar preguntas introductorias, claras y amables para atraer la atención del entrevistado.
 2. Formular preguntas precisas en relación con el tema central.
 3. Incluir preguntas filtro, prever posibles altos de preguntas en función del conocimiento y manejo del tema.
 4. Incluir preguntas accesibles para obtener respuestas concretas de manera gradual.
- Entrevista: Consiste en que el personal del equipo se reúna con una varias personas con el fin de interrogarlas para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo pues el entrevistador tiene contacto con el entrevistado. La entrevista puede aplicarse a directivos y empleados de una misma área

2.2.1.3. Presentación del proyecto del manual a las autoridades competentes.

A los participantes:

Para perfeccionar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa es recomendable presentarlo a las siguientes unidades:

- Área que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos para que cuantifique el costo del proyecto en forma específica.
- Área responsable de su sensibilización.

Al responsable de su autorización:

El proyecto debe someterse a la aprobación del titular de la empresa o en su defecto al responsable designado. Una vez autorizado, el responsable debe divulgar entre todos los niveles jerárquicos de la organización, el propósito de la elaboración del manual destacando los beneficios con el fin de que todos contribuyan al desarrollo del proyecto.

2.2.1.4 Descriptores de puestos.

Para lograr la implementación del manual precitado, se requiere la actualización de descriptores de puestos para identificar las posibles debilidades de los colaboradores al desempeñar las funciones asignadas y que al final incide en las decisiones de la junta directiva del FPS-ENEE.

(Chiavenato, 2007) Afirma: “Para conocer de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (p. 226).

De la misma manera, (Chiavenato, 2007) Afirma que: “Puesto es un conjunto de funciones, conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización”. (p.203).

El concepto anterior no estaría totalmente estructurado sino mencionamos quien desempeña las funciones del puesto como tal, en ese sentido (Chiavenato, 2007) Afirma que: “Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto”. (p. 204).

“El diseño del puesto se refiere al proceso por el cual los administradores especifican los contenidos, métodos y relaciones de puestos para satisfacer tanto los requerimientos organizacionales como los individuales”. (Gibson James L, 2011, p.12).

Luego de establecer procesos, áreas y estructura orgánica entre otros dentro del manual precitado, es menester definir funciones puesto por puesto. El “Análisis de puestos” no se debe confundir con la descripción de puesto dado que este es un producto del primero. Con el análisis de puestos lo que se pretende es identificar las actividades que se desarrollan y las partes que las ejecutan así como los componentes que conforman el precitado análisis como ser; remuneración, capacitación, reclutamiento y desarrollo de habilidades. Para el análisis de puestos se requiere de la recopilación de datos relevantes a través de un cuestionario los cuales se citan a continuación:

- Identificación de puestos y datos generales: se determina los atributos del puesto, el perfil del ocupante, de quien depende jerárquicamente y la fecha de la descripción.
- Descripción genérica del puesto: Se relaciona de manera general las funciones del titular del puesto, el propósito general del mismo.
- Requerimientos: las competencias necesarias para desempeñar el puesto.

- Responsabilidades: las obligaciones que devienen en función del puesto.

Aplicado el cuestionario y recopilado los datos necesarios para el análisis de puestos, se procede a la elaboración del descriptor de puesto, para ello es necesario que concurren los siguientes elementos:

- Datos generales de la organización: Área, sub área, nombre o nombres del puesto clave de identificación para fines presupuestales, para identificar salarios o sueldos correspondientes, fecha de elaboración, nombre de quien la formuló y de quien la autorizó.
- Ubicación de la estructura organizacional: Nombre del puesto superior y a su vez, de su dependencia. En caso de que el puesto tenga puestos dependientes de él, también se especifican; de ahí la necesidad de incluir un organigrama pequeño.
- Descripción genérica: Explicación general de las actividades más características y claves que señalen la función clave, en términos de competencias laborales.
- Descripción analítica: Detalle de cada una de las actividades y competencias laborales que se realizan en el puesto con resultados clave de la función y de quien ocupe el puesto.

Perfil del ocupante: Es una descripción de las características en términos de edad, sexo, requisitos de nivel educativo formal y capacitación, experiencia en puestos similares, idiomas y manejo de equipo, y programas de cómputo, en su caso. Otras características de carácter psicológico y social. (Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, Palafox de Anda, Gustavo. 2012. P.219).

2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

En el presente apartado se analiza las metodologías utilizadas con antelación, las cuales se definen bajo la perspectiva del entorno cambiante de la administración de recursos humanos en relación a los objetivos estratégicos del Fondo de Pensiones de la Enee.

2.2.2.1 Formación basada en competencias

Vargas, Casanova, Montanaro (2001) Afirman: “Competencia es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”. (p.22).

¿Por qué la administración de los recursos humanos es importante para los gerentes?

Dessler (2009) afirma:

Tal vez es más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal, que usted no querrá cometer cuando administre. Por ejemplo: contratar a la persona equivocada para un puesto, tener una alta rotación de empleados, que su personal no haga su mejor esfuerzo, perder tiempo en entrevistas inútiles, que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias, que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral, que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los otros empleados de la empresa, permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento, cometer cualquier práctica laboral injusta. (p.2).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: “la capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. (William Werther & Davis, Keith, 2008, p. 104).

Dessler (2009) menciona: que una persona que es competente es aquella que pone en práctica todos los conocimientos adquiridos cumpliendo con ello las tres actitudes de una persona que es altamente productiva y rentable; saber, querer y poder.

2.2.2.2 Desarrollo del capital humano

El desarrollo del capital humano no es más que el aumento de la capacidad que tiene el colaborador de aumentar la producción de su trabajo. La idea es que las empresas logren retener el talento que adquiere o desarrollar sus habilidades y que estas se pongan en práctica en los puestos que desempeñan dado que en algunos casos los colaboradores no saben cómo potenciar sus competencias, la herramienta más utilizada a nivel organizacional es el Coaching “entrenamiento” en español,

Solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización por esta razón es necesario proceder a su inducción básica y luego continuar con su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con eficacia, cuando las necesidades cambian se llevan a cabo actividades de ubicación que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o despido. (Werther, William & Davis, Keith, 2014, p. 8)

2.2.2.3 Coaching (entrenamiento) y liderazgo personal

El desarrollo constante de la tecnología conlleva necesariamente a la reestructuración de las organizaciones con el único fin de alcanzar los objetivos estratégicos. A razón de lo anterior se recurre a determinadas habilidades como ser el coaching y el liderazgo en el acompañamiento de la gestión del talento humano.

Bou J F, (2013) afirma: “El coaching es una disciplina moderna definida como una poderosa herramienta de cambio orientada hacia el éxito, hacia la consecución de los objetivos, metas o retos que nos marquemos”. (p.5).

Para llevar a cabo un proceso de coaching es necesario contar por una parte con un potenciador o facilitador, se trata de la figura del coach y por otra con una persona que quiera y esté motivada en el cambio que se denomina coachee. (Beatriz & Martin Leticia, 2017, p. 6).

Las organizaciones al momento de su constitución definen una misión y una visión. En conjunto establecen objetivos estratégicos que conduzcan a los resultados esperados. Lo anterior no podría llevarse a cabo sin la práctica del liderazgo. Un líder debe cumplir con ciertas características que lo definan como tal para no ser identificado como un directivo que sabe gerenciar, el líder deberá generar empatía, carisma, seguridad, confianza pero sobre todo mostrar carácter.

“El desarrollo del liderazgo, la remuneración como instrumento de motivación y la formación y el desarrollo de su fuerza de trabajo son los tres aspectos claves de recursos humanos”.(Jiménez, 2013, p. 33).

A.Abuerbach y S.Dolan, (1997) plantean que el liderazgo “es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización”.

2.2.2.4 Headhunting y Job Matching (Caza talentos y trabajo adecuado)

Durante los procesos de selección de personas, las organizaciones generalmente identifican a quienes poseen competencias excepcionales, razón por la cual pasan a ser candidatos idóneos para los planes de sucesión. El headhunting y el jobmatching son prácticas orientadas a captar directivos y personal con alto potencial de desarrollo.

Es un proceso de reclutamiento altamente personalizado. La labor de reclutamiento no se realiza utilizando los medios masivos ni las agencias de empleo, sino que es el headhunter el que rastrea en asociaciones profesionales mediante referencias, publicaciones y otros al personal que será objeto de reclutamiento. Este proceso se ejecuta con personal en activo.(Zayas & Cabrera Niurka, 2006, p. 133).

“el Job Matching (trabajo a la medida) consiste en la posibilidad de un directivo de acudir a una agencia especializada en función de buscar opciones que le permitan un mejor desarrollo de su carrera profesional”.(Zayas & Cabrera Niurka, 2006, p. 134).

2.2.2.5 Capacitación

El buen desempeño de las funciones así como el desarrollo personal de los colaboradores se relaciona directamente con un plan definido de capacitaciones cuyo propósito es también un cambio de conducta en el colaborador.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2007, p. 386).

“La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo”(Idalberto Chiavenato, 2007, p. 388).

2.2.2.6 Evaluación de las necesidades de capacitación

Con el propósito de lograr los objetivos propuestos, las organizaciones se ven en la necesidad de evaluar y detectar las debilidades de sus unidades a través de los procedimientos que estimen más oportunos.

“La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo”.(Werther & Davis, 2014, p. 185). De lo anterior se colige que la problemática encontrada

puede resolverse mediante un diagnóstico preciso de necesidades de capacitación así como evaluar que problemas identificados no se solucionan con esa herramienta.

En la siguiente ilustración se presentan los pasos a seguir para preparar un programa de capacitación en una empresa, comenzando por el levantamiento del diagnóstico de necesidades de capacitación, conocido por sus siglas como “DNC”, teniendo en cuenta los objetivos de la misma, se diseña un programa de capacitaciones basado en el estudio de las habilidades y debilidades de los colaboradores para que una vez fortalecidas con la capacitación que corresponde a cada grupo, se proceda a evaluar los conocimientos adquiridos.

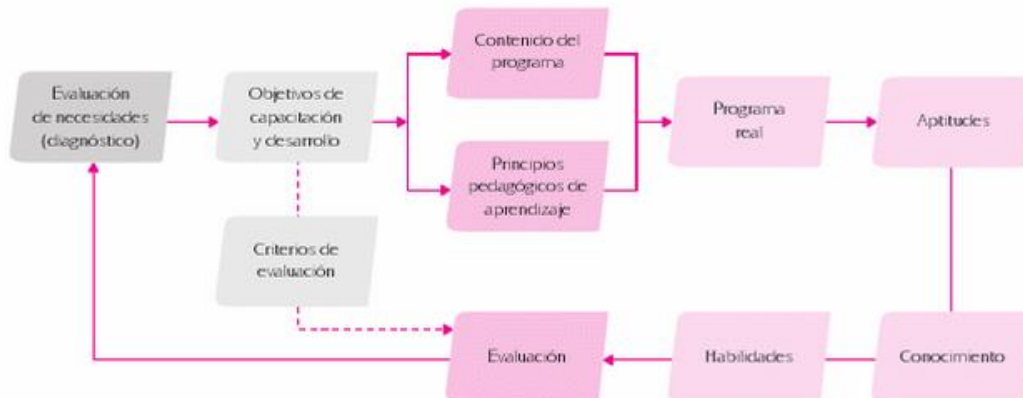


Figura 5. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo
Fuente: (Werther & Davis, 2014,)

“Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de capital humano o por los gerentes de niveles medios; en algunas ocasiones el empleado mismo las señalará”. (Werther & Davis, 2014, p. 186).

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear

2.2.3.1 Manual de reclutamiento y selección de personal

Debido a la competitividad que se vive actualmente dentro de las organizaciones e instituciones, es necesario tener a la mano una herramienta de trabajo dinámica capaz de brindar

un soporte a la visión estratégica de las organizaciones. El FPS-ENEE necesita que la administración a cargo optimice al máximo sus recursos, y para ello la revisión de las diferentes mediciones que realiza, de tal manera que se identifique oportunidades de mejora en los diferentes procesos a fin de satisfacer las necesidades personales de los candidatos a ocupar las plazas vacantes del Fondo.

Descripción del candidato: Una vez que se conoce que tipo de posición se necesita cubrir, y la forma en la que esta impactara a la organización, se describe a la persona ideal y se es muy específico en describir las habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencia que requiere el candidato, así como el dominio de idiomas y nivel de estudios, entre muchos otros requisitos. La descripción del candidato es el faro que guía el proceso de reclutamiento y selección. (Criterios de selección de personal, 2012, párr. 3er)

Ventajas de contar con un manual de reclutamiento y selección de personas dentro del FPS-ENEE:

Los beneficios que brindaría esta práctica a la empresa vendrían a fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos demostrando la eficiencia y la eficacia que puede alcanzar la empresa y así dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado, de ahí que la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es de significativa relevancia. Los procesos de reclutamiento y selección de personas contenidos en un manual que recoja las debilidades actuales de la empresa, constituyen la mejor forma de lograr los precitados objetivos. Es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor equipo de colaboradores posibles, de manera que la correcta aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personas ofrecería entre otras las siguientes ventajas:

- Demuestra la responsabilidad que tiene cada puesto dentro de la empresa.
- Permite diseñar el perfil de cada colaborador y la asignación de sus responsabilidades.
- Contribuye a los procesos de inducción y capacitación de nuevos colaboradores.
- Sirve como guía para la evaluación continua del personal

Desventajas:

El FPS-ENEE forma parte de la ENEE, por ende como entidad estatal se sujeta a la normativa que le regula. Este a su vez se supredita a una Junta Directiva, la cual como órgano máximo, se encarga de los asuntos administrativos del FPS-ENEE, de manera que las desventajas de la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personas se ciñen estrictamente a la resolución desfavorable a las pretensiones de la aplicación del supra mencionado manual que emita el pleno de la Junta Directiva del FPS-ENEE. De ser aprobado, su aplicación podría presentar algunos inconvenientes tales como:

- Que no sea aplicado por el personal calificado.
- Que no se sigan los lineamientos establecidos en el referido manual.
- Contratación de personal no adecuado debido a la incorrecta aplicación del manual.
- Pérdida de vigencia del manual por la falta de actualización.

2.2.3.2 Descriptores de puesto

“La elaboración del análisis de puesto es la guía inicial para recolectar información importante que refleja el contenido de las responsabilidades y deberes del puesto de trabajo” (Cárcamo, 2008, p.20).

La problemática actual dentro del Fondo de Pensiones de la Enee se gesta desde el momento que los superiores sobrecargan a los subordinados con funciones adicionales a la naturaleza de sus cargos, como consecuencia se genera desmotivación, malestar individual, baja productividad, retraso en la entrega de los proyectos e incumplimiento de objetivos.

Ventajas de contar con descriptores de puestos actualizados en el FPS-ENEE

Observar colaboradores desorientados producto de la ausencia de un eficaz proceso de reclutamiento hace evidente la necesidad de que los directivos del FPS-ENEE promuevan un sistema adecuado de actualización de descriptores de puestos, cuyo beneficio sentará las bases para determinar el éxito o el fracaso de muchos de los procesos del FPS-ENEE.

En vista de que la dualidad de funciones entre los colaboradores del FPS-ENEE es cada vez más frecuente, la actualización de los descriptores de puestos vendría a aliviar la carga de trabajo ya que se repartiría de acuerdo al perfil del puesto correspondiente, por consiguiente los superiores podrían conocer ampliamente las actividades encomendadas a sus subordinados, y sobre todo contribuiría a evitar problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo. A continuación se presentan algunas de las ventajas adicionales de la actualización de descriptores de puestos:

- Permite la contratación de personal basado en competencias
- Define de manera específica las responsabilidades a cumplir por los colaboradores.
- No permite la dualidad de funciones.

Desventajas:

El FPS-ENEE presenta un modelo de estructura mecanicista que se caracteriza por ser una estructura muy rígida y controlada, en consecuencia las decisiones se centralizan, la iniciativa que pueda tener el colaborador es despreciada pues este se supedita nada más a obedecer órdenes del superior jerárquico.

- Descripciones de trabajo estrictas
- Centralización del trabajo
- Descripción de puestos que limiten la pro actividad e iniciativa del colaborador.

2.3 Conceptualización

La administración de Recursos Humanos lo que busca es promover el desempeño eficiente de los colaboradores a través de la planeación y coordinación, lo que se pretende es organizar el personal desde el reclutamiento a fin de motivarlo y distribuirlo en el área que requiera de sus competencias. “El propósito de la administración del capital humano, es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.(William Werther & Davis, Keith, 2008, p. 8).

Análisis de puestos: las empresas realizan análisis de puestos para decidir que colaboradores son los idóneos a ocupar los puestos de acuerdo a sus competencias, de ahí se determinan las responsabilidades de cada posición a ocupar, es por ello que se debe efectuar un adecuado análisis de puestos para obtener descriptores de puestos bien preparados. Para Chiavenato, el análisis de puestos una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. (I. Chiavenato, 2007, p. 227).

Competencias: son todas aquellas habilidades que posee el colaborador y la capacidad de ponerlas en práctica en su entorno laboral. Esta capacidad puede ser medible a través de la evaluación de su desempeño, es necesario destacar que estas habilidades son bien valoradas en las empresas y puede ser el punto de partida para una carrera profesional dentro de las mismas. Vargas, Casanova, Montanaro (2001) Afirman: Competencia es la capacidad de desempeñar efectivamente

una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. (p.22).

Descriptor de puestos: permite hacer un bosquejo entre uno y otro puesto e identificar la responsabilidad inherente al mismo. En el descriptor de puesto se determina los requisitos para desempeñar las funciones asignadas, con qué frecuencia y el campo de aplicación. Esto nos sirve adicionalmente para los perfiles de los empleados en el proceso de la selección.” Cumplir su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”.(I. Chiavenato, 2007, p. 226).

Evaluación del desempeño: Contribuye a determinar que habilidades y conocimientos poseen los colaboradores a efecto de incluirlos como aportación para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. “Tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados”.(Newstron, 2011, p. 146).

Reclutamiento: Es el procedimiento que se utiliza para atraer candidatos con las competencias que la empresa requiere, prácticamente es un sistema de divulgación de oferta al mercado laboral del talento humano idóneo y la característica principal es abastecerse de una cantidad suficiente de candidatos para el proceso de selección “No hay que confundir reclutamiento con selección, el tener candidatos interesado en un puesto de trabajo no implica que ya este cubierto, queda evaluar su adecuación al puesto o lo que es lo mismo su selección”. (Ignacio De la Cruz Lablanca, 2015, p.58).

Selección de personas: Son los procedimientos necesarios para lograr que el proceso de reclutamiento resulte eficaz, satisfaciendo los requerimientos de la empresa. Este procedimiento es llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos para escoger los candidatos con las mejores competencias siguiendo determinados parámetros. “Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego elegir, sobre los criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”. (Sánchez, 2014, p. 97).

2.4 Instrumentos

2.4.1 La entrevista

Procedimiento cuyo objetivo es la recopilación de información necesaria para la investigación, a través de una conversación profesional entre el investigador y los participantes. “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas, su papel es crucial resulta una especie de filtro”. (Hernández Sampieri, 2014, p.233).

El primer paso es la selección de la muestra a investigar.

Existen varios mecanismos para desarrollar una entrevista:

- Entrevista personal: Esta herramienta es una de las más empleadas, no es más que el diálogo entre dos o más personas (entrevistado y entrevistador), mediante la cual la comunicación verbal y no verbal así como los gestos toman relevancia. La entrevista suele desarrollarse mediante una fase introductoria (Introducción, saludo y conversación) , un

fase de desarrollo (Preguntas sobre formación, conocimientos y experiencia laboral) y una fase de cierre (Aclaración de dudas y despedida).

- Entrevista telefónica: Es el medio que utilizan las empresas para lograr un filtro de candidatos mediante preguntas dirigidas a aspectos que son relevantes para cumplir con los requisitos del puesto ofertado. Puede ser utilizada en fases más avanzadas del proceso de selección.
- Entrevistas mediante encuestas electrónicas: Consiste en recoger del público, las opiniones o actitudes de un grupo representativo sobre problemas de interés general. Cualquier persona puede ser elegida para una entrevista. El entrevistado es quien provoca la relación psico-social de la entrevista y debe justificarla ante los ojos de los interrogados.

Ventajas de la entrevista personal:

Una de las principales ventajas de la entrevista personal, es que el entrevistador puede dirigir el comportamiento del entrevistado lo que le permite obtener los mejores resultados lo que contribuye a obtener un porcentaje más alto de respuestas positivas por lo que el porcentaje de rechazo es menor. La entrevista personal permite que el entrevistado y el entrevistador se conozcan de manera que se desarrolle cara a cara permitiendo observar gestos y comportamientos de ambas partes. Se evalúan las competencias del entrevistado, transmitiendo al entrevistador una imagen del entorno en el cual desempeña sus funciones y en consecuencia se produce una comunicación e interacción directa entre ambos.

Desventajas de la entrevista personal

La entrevista personal puede llegar a ser en algunas ocasiones onerosa. El entrevistador puede influir en la respuesta que se da, razón por la cual es necesario que se entrene al entrevistador en relación al tema costo-tiempo. En ocasiones el entrevistado puede cohibirse al momento de ser consultado y puede que no responda o no sepa cómo responder. Otra desventaja que puede suscitarse es que los participantes no asistan a la entrevista.

Ventajas de la entrevista telefónica

Resulta uno de los procesos en los que se requiere menos tiempo y el entrevistador no necesita desplazarse por lo que se puede abarcar mayor territorio y sobre todo se puede acceder a cualquier lugar que cuente con instalación telefónica y al ser más breve puede entrevistarse gente que de otra forma no sería accesible.

Desventajas de la entrevista telefónica

En la entrevista telefónica solamente se puede conocer el lenguaje verbal del entrevistado y no el corporal. Es necesario mencionar que no todas las personas poseen teléfono debido a las condiciones socio económico del candidato a entrevistar. No existe hora determinada para realizar la entrevista telefónica, lo que significa que puede recibirse la llamada en el lugar o en el momento menos oportuno lo que puede limitar el éxito de la entrevista y la calidad de las respuestas puede no ser la idónea. Se realiza bajo presión

Ventajas de la entrevista mediante encuesta electrónica

El factor económico es importante ya que no es onerosa. Resulta una herramienta práctica y rápida. Una característica importante es que conserva el anonimato del usuario

Desventajas de la entrevista mediante cuestionario electrónico

Debe ser diseñada por profesionales y se reserva para aquellos casos donde es verdaderamente útil por lo que se debe tener criterio de selección. Falta de personalización lo que genera desconfianza pues se desconoce quién lo pide o solicita. Resulta ser un universo limitado por ser encuesta en línea, derivando en un sesgo de resultados y un bajo índice de respuestas.

“Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas, su papel es crucial resulta una especie de filtro”. (Hernández Sampieri, 2014, p.233).

Goodman (2009) y Roger (2005) mencionan las siguientes características:

- El principio y el final de la entrevista se define con claridad, de hecho tal definición se integra en el cuestionario.
- El mismo instrumento se aplica a todos los participantes en condiciones lo más similares posible (estandarización)
- Se busca que sea individual, sin la intrusión de otras personas que pueden opinar o alterar de alguna manera la entrevista
- Es poco o nada anecdótica (aunque en algunos casos es recomendable que el entrevistador anote cuestiones fuera de lo común como ciertas reacciones y negativas en responder.

- La mayoría de las preguntas suelen ser cerradas, con mínimos elementos, rebatibles ampliaciones y sondeos
- El entrevistador y el propio cuestionario controlan el ritmo y la dirección de la entrevista
- El contexto social no es un elemento a considerar, lo es solamente el ambiental
- El entrevistador procura que su patrón de comunicación sea similar (su lenguaje, instrucciones, etcétera)

2.4.2 Cuestionario

Uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos. Debe elaborarse de manera congruente al planteamiento del problema, incluyendo preguntas variadas abiertas y cerradas, con la salvedad de hacer únicamente las necesarias para obtener la medición deseada.

Es necesario señalar que la entrevista no debe contener más de cinco opciones ya que de lo contrario se olvidarían las primeras. El cuestionario a utilizar sigue los lineamientos que establece la escala de Likert “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (Hernández Sampieri, 2014, p.238).

2.5 Marco legal

En cumplimiento a las Leyes de la República, y siguiendo la jerarquía de leyes dispuesta en la Ley General de la República, el marco legal que rige al FPS-ENEE se circunscribe al Código de Trabajo vigente específicamente a las obligaciones y prohibiciones de las partes es decir tanto patrono como empleado; así mismo lo estipulado dentro de la Ley de contratación del Estado y su respectivo reglamento. De lo anterior se colige que debe prevalecer un equilibrio entre el desempeño de las funciones de los colaboradores y las demandas que los superiores jerárquicos hagan de ellos fundamentado en el respeto mutuo bajo la garantía de los derechos individuales

contenidos en la Constitución de la República. Figura además la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública en virtud del espíritu de confidencialidad que ostentan los instrumentos de medición utilizados en los procesos de selección dado que es menester la clasificación de esa información como reservada así como la protección de los datos personales de los candidatos. una institución pública que percibe fondos del Estado, en consecuencia deviene en la obligación de rendir cuentas a los particulares, siempre y cuando la información solicitada no sea susceptible de reserva ya que el daño que pueda producirse puede ser mayor que el interés público de que se conozca o sea divulgada, a razón de lo anterior se promulga políticas de confidencialidad sobre los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal así como los instrumentos técnicos utilizados sobre el control y flujo eficaz de la información desde la óptica de cv, entrevista, resultados de pruebas psicométricas, referencias personales, laborales, antecedentes policiales y demás información, con el fin de asegurarse de que todos los aspirantes que participan en las diferentes promociones de puesto tengan la legítima convicción de que su información es manejada con el profesionalismo requerido y que no se prestará a uso de actos de discriminación, a excepción del derecho que posee el candidato a ser informados respecto a sus resultados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Metodología I. Manual de reclutamiento y selección de puestos.

El equipo de investigación seleccionó el Fondo de Prestaciones Sociales de los Empleados permanentes de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, FPS-ENEE, para elaborar el presente manual. Se tomó como parte principal para aplicar esta herramienta, las oficinas del mismo, ubicadas en Tegucigalpa municipio del distrito central, Francisco Morazán. El estudio se realizó en el cuarto trimestre del año dos mil diecisiete (2,017). Desarrollado por los investigadores un cuestionario que constaba de quince (15) preguntas, mismas que partieron de un ámbito de carácter general sobre el ingreso a la institución hasta una particularidad en la que incluso se trataba de medir la cohesión del mismo para con la institución.

Se procedió a la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada de los colaboradores. Se les explicó sobre la relevancia que recordarán los detalles de cómo fue su proceso de atracción al fondo de prestaciones de la ENEE. Se hizo hincapié en que las respuestas que dieran dentro del cuestionario serían tomadas en cuenta para la creación de un proceso adecuado de la gestión del talento humano en la empresa.

En cada pregunta presentada en el cuestionario se tomaban para conocer qué tipo de experiencia habían obtenido los colaboradores respecto a su proceso de reclutamiento. Cada colaborador debía responder lo consultado en una escala pre-fabricada en el rubro que le corresponde.

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

La metodología utilizada para la elaboración y recolección de la información del manual es con base en la metodología exploratoria; lo anterior con la finalidad de determinar, según referencias estadísticas, análisis de datos las diferentes dimensiones que conlleva un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, mismas que inciden en la acertada selección del talento humano.

Lo anterior con base en tratar de determinar la mejor forma de realización del proceso de incorporación del talento humano para la institución, definiendo procesos y procedimientos claros a llevar a cabo para la incorporación de personal. Estando establecido el factor de socialización del presente manual para tener claros los pasos a seguir ante la necesidad de personal.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación fue realizada bajo un alcance histórico, descriptivo, inductivo y analítico. El trabajo se centró especialmente en emitir un manual de reclutamiento y selección de personal al FPS-ENEE. Las oficinas centrales están ubicadas en Tegucigalpa, Francisco Morazán.

3.1.3 Población y muestra

La muestra del presente proyecto estuvo constituida por diez (10) colaboradores y sus respectivos puestos de trabajo. La totalidad de los colaboradores es de diecisiete (17) personas y el fondo de prestaciones sociales cuenta con un total de 14 puestos dentro de su estructura organizacional.

Los puestos tipo para esta investigación son: Administrador (a), Contador (a), Asistente de Prestamos, Contador III, Contador II, Oficial de Computo, Oficial de Seguros, Auxiliar de contabilidad, Auxiliar de préstamos I y conserje.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de la información, para el Manual de Reclutamiento y Selección fue la entrevista. Se realizó con la finalidad que el colaborador del FPS-ENEE describiera e informará al investigador sobre el proceso y los procedimientos al momento de su ingreso a la institución. La información recibida es fundamental para identificar puntos débiles, puntos de mejora y toda aquella información histórica que deberá ser objeto de análisis, modificación, reforma o adición a dicho proceso. La entrevista verbal no estructurada realizada al colaborador pretendía que describiera procesos adicionales a los que podía expresar en el cuestionario, en virtud de ser tomados en consideración al momento del análisis. Lo anterior con la finalidad de tomar nota de todos aquellos errores, aciertos y/o atinos realizados por el encargado del proceso para presentar las propuestas de mejora.

El equipo investigador fue recabando los elementos importantes y destacados del proceso aplicado al momento del reclutamiento y de la selección; con la finalidad que dichos datos sirvan al momento de realizar los análisis pertinentes resultados del cuestionario aplicado como segundo instrumento. El cuestionario consta de quince (15) preguntas bajo una escala de Likert para evaluar en qué grado el colaborador está de acuerdo o desacuerdo frente a los enunciados presentados. Dentro de las preguntas presentes en el cuestionario se desglosan algunas como: “al momento de la contratación se me indicaron las funciones a desempeñar”, “existe/conozco el reglamento interno al que debe regirme”, “estoy claro a quien reporto directamente”; todas las anteriores con la finalidad de poder evaluar y medir que tan certero fue el proceso de reclutamiento y selección, debido a que dentro de dicho proceso deben de quedar claros estos parámetros. (Ver anexo 1, Pág. 68).

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Se realizó la visita por parte de los investigadores a las instalaciones del FPS-ENEE ubicadas en la colonia Tepeyac, edificio “San Martín”, primera planta, el día jueves 30 de noviembre de 2017, siendo las nueve con treinta minutos antes del meridiano (9:30 a.m.), esto con la finalidad de aplicar el cuestionario a todos los colaboradores así como de realizar las entrevistas en un solo momento por disposiciones de las autoridades. Se realizó la entrevista con la administradora interina del Fondo de Prestaciones, Licenciada Patricia Casco, a la cual se le consultó sobre el proceso de reclutamiento y selección que llevaban a cabo dentro de la Institución. La entrevista fue desarrollada en la oficina de la administradora a fin de generar un ambiente de confianza y de tranquilidad, buscando que la entrevista contara con la privacidad que requiere el caso y que no se omitiera ningún tipo de dato relevante. Así fue como se especificó que el proceso de reclutamiento se iniciaba mediante la identificación de personal que había realizado prácticas profesionales en la institución o de algún otro colaborador interno que cumpliera con los requisitos mínimos para el cargo.

Igualmente la administradora del fondo de prestaciones identificó que, en algunas ocasiones, se seguían los procesos establecidos en la ley de contratación del Estado, por ser el FPS-ENEE, parte de la administración pública. Es válido establecer que también se toma en consideración la recomendación directa de personas o “apadrinamiento” de candidatos a las plazas. Del proceso de reclutamiento es todo lo que se logró recolectar de información.

Referente al proceso de selección, la administradora, solamente logró identificar un caso en el cual se desarrolló un trabajo organizado y medianamente estructurado. Este fue en el año dos mil once (2,011) en el cual se contrató una administradora mediante el proceso de concurso público. Este se desarrolló mediante la conformación de una comisión evaluadora delegada por la junta

administradora y que fue la que llevo el proceso de seleccionar a la candidata más idónea para el puesto. Dicha comisión evaluadora emitió su propio reglamento y estableció los criterios en los que basaría su decisión. Sin embargo dicho procedimiento no estaba siguiendo ningún tipo de estructura previamente acordado o estandarizado.

Una vez finalizada la entrevista con la administradora del FPS-ENEE, se procedió a aplicar el cuestionario a la muestra de colaboradores. El equipo investigador entregó a cada colaborador una copia del cuestionario que presenta quince (15) preguntas. Al ser una muestra manejable, se pudo aplicar simultáneamente dicho cuestionario y en un mismo momento. Las instrucciones brindadas al grupo fueron que según el enunciado que se les hacía en cada ítem, estos deberían de contestar en una escala del 1 al 5, mostrando que tan de acuerdo o en desacuerdo con el enunciado se encontraban. Se les indicó que sus respuestas debían de obedecer a la experiencia personal que tuvieron al momento de ingresar a la institución y también con base en el conocimiento o desconocimiento de un proceso de reclutamiento y/o selección. (Ver anexo 16, página 161)

De las entrevistas se determinó que tomarán en consideración los aspectos relevantes brindados por los entrevistados; es decir todos aquellos procedimientos que son de común identificación en la experiencia y conocimiento de los colaboradores.

Al final de la recolección de la información, los cuestionarios y los datos relevantes encontrados, serán procesados bajo un estándar de estadístico “SPSS”, que permitirá la consolidación de la información para el análisis minucioso de cada pregunta realizada. Esta realidad permitirá concentrar y visualizar desde una óptica neutral la relevancia de la información.

3.2 II Metodología Descriptores de Puesto.

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Esta parte de la investigación es de tipo cualitativa con observación no participativa, ya que la finalidad de la misma es la actualización de los descriptores de puestos con los que cuenta actualmente el FPS-ENEE. Ya que la finalidad de la investigación es reflejar en los descriptores de puesto las actividades, labores, asignaciones y demás del colaborador, enfocándose en los

cambios que ha sufrido la institución y la realidad de los colaboradores al momento de realizar las labores asignadas a ellos, es que toma como parte del proceso investigativo tratar de medir, bajo la aplicación del cuestionario, si los descriptores de puestos reflejan la realidad que envuelve al colaborador.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

En este punto la investigación tomó el ámbito de enfocarse en el actual Manual de Puesto con el que cuenta el FPS-ENEE, una institución ubicada en el sector financiero y de previsión social, para los empleados permanentes de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, con oficinas ubicadas en el edificio “San Martín”, en la colonia Tepeyac de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, Centroamérica.

3.2.3 Población y muestra

La muestra utilizada dentro de esta metodología estuvo constituida por diez (10) colaboradores cada uno con su respectivo cargo y descriptor de puesto. En este caso se tomaron como parte las siguientes áreas de los distintos cargos: dos (2) cargos de dirección, dos (2) técnicos, y seis (6) operativos. Igualmente cantidad de los descriptores de puesto asignado a cada colaborador.

Los descriptores de puestos se encuentran Todos estos descriptores de puestos ubicados en el Manual de Puestos con el que cuenta actualmente el Fondo de Prestaciones Sociales.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

El método utilizado para la recolección de información e identificar la necesidad de una actualización de los descriptores de puesto, se realizó mediante una hoja de vaciado de información que se le fue proporcionada a la muestra de la investigación. (Ver anexo 17, página 162).

La hoja para la recolección de información contiene el nombre del cargo, área a la que pertenece y la línea superior de jerarquía. Así mismo el nombre del colaborador, el tiempo que lleva en el cargo y la profesión del mismo. Lo anterior como encabezado en virtud de identificar las líneas primarias que darán el soporte al descriptor de puesto.

Dentro de la hoja se le solicitó al colaborador que presentara y describiera todas las actividades, labores, tareas y demás que desempeña actualmente en su cargo. Igualmente, al finalizar la descripción de actividades, se le realizaron unas pequeñas consultas sobre el aparejamiento de las tareas que desempeña en la actualidad comparada con las que se describen en el descriptor del puesto.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Una vez finalizado el cuestionario referente al proceso de reclutamiento y selección, se procedió aplicar la hoja de vaciado de información con la finalidad que el colaborador de a conocer las funciones, tareas y responsabilidades que actualmente desempeña en el cargo; lo anterior con el propósito de determinar la consonancia entre el descriptor de puesto y las labores actuales.

El equipo investigador reunió a los colaboradores que formaron parte la muestra en el salón de sesiones del fondo de prestaciones sociales de la ENEE, con la finalidad de aplicar dicho

instrumento. Se consiguió, por parte del equipo de investigación, un ambiente relajado, controlado y de seguridad para que la muestra pudiese emitir sus condiciones de la mejor forma posible.

Se les giraron las instrucciones al grupo muestra en virtud que tenían que colocar dentro de cada espacio solicitado las tareas que en la actualidad realiza y las labores que se le han asignado adicionales a las ya enmarcadas en su puesto de trabajo. Así mismo, dentro de cada hoja de vaciado de información deberá de contestar tres (3) preguntas que corresponden a la consonancia entre la realidad de sus labores diarias y aquellas plasmadas dentro de su descriptor de trabajo.

Una vez que cada colaborador lleno y completo la información solicitada, se procedió a consultar con los distintos Jefes, coordinadores y encargados de cada departamento para corroborar la veracidad de dicha información. Una vez que se sostuvo la entrevista de certificación de la información, se realizó la transcripción de la información en cada descriptor de puesto de puesto tipo; a fin que cada uno de estos estableciera la realidad de las labores y tareas del cargo.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

El FPS-ENEE, se creó como producto de una negociación colectiva entre la Enee y el Sindicato de trabajadores de la misma empresa para proteger a sus trabajadores y los beneficiarios de éstos, de las eventualidades que produce entrar a la tercera edad, sin tener la protección social necesaria, funcionando a partir del 1o. de septiembre de 1986 por acuerdo de la Junta Directiva de la ENEE, en sesión celebrada el 19 de Agosto de 1986, Acta No. 761.

El Fondo es una institución mutual, obligatoria, con patrimonio propio y duración indefinida, con administración independiente, tiene por objeto mediante la percepción, administración e inversión de sus recursos económicos, el otorgamiento de beneficios que se dividen en prestaciones y servicios. Las decisiones sobre la administración financiera de los recursos son tomadas por la Junta Administradora. Las disponibilidades de recursos son invertidas en depósitos a plazo fijo en el sector bancario y financiero del país, bajo principios de seguridad y rentabilidad.

El Fondo opera bajo un Presupuesto Anual, y un Plan operativo, aprobado por la Junta Administradora, en él se enmarcan todas las operaciones que van a realizarse durante el ejercicio fiscal. La aplicación y cumplimiento obligatorio de los Reglamentos y la buena administración, son la base fundamental para su crecimiento y solidez financiera.

4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece

El FPS-ENEE al momento de su creación otorgó 36 pensiones por vejez, a la fecha ascienden a 316. En el transcurso de su funcionamiento ha otorgado 5 pensiones por invalidez, 5 subsidios por muerte, quedando a la fecha solamente uno en vigencia. 2,568 separaciones del sistema y 43 pagos de seguros de vida para Jubilados. Las aportaciones que en su inicio eran de 2.78% por parte del empleado y 5.56 % por parte de la Empresa, calculado sobre los salarios ordinarios, posteriormente se incrementaron las aportaciones a 4.294% y 8.588%, valor que actualmente se mantiene.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- 5 Pensiones por vejez
- 6 Pensiones por invalidez
- 7 Subsidios por muerte
- 8 Seguro de vida para jubilados
- 9 Separaciones del sistema
- 10 Préstamo Personal
- 11 Préstamo Hipotecario
- 12 Préstamo para Compra de Vehículo
- 13 Préstamo Escolar
- 14 Préstamo Consolidación de Deudas
- 15 Préstamo Mi Doble Salario
- 16 Préstamo Especial
- 17 Préstamo Express

4.1.3 Información relevante sobre el fondo de Pensiones de la Enee.

La administración del FPS-ENEE está regida por sus Reglamentos y las políticas establecidas por la Junta Administradora quien actúa bajo el poder de administración otorgado por la Junta Directiva de la ENEE.

Según el Reglamento General del FPS-ENEE, al menos cada dos años se debe elaborar una Valuación Actuarial, que determine los niveles de reservas necesarios para que el FPS-ENEE esté en condiciones de cumplir con las obligaciones derivadas de prestación a corto, mediano y largo plazo, estipuladas en sus Reglamentos. En el año 2001 se elaboró una valuación actuarial para determinar el equilibrio financiero del FPS-ENEE; dicha valuación determinó que el fondo es un sistema robusto que garantiza la concesión de sus prestaciones.

Dentro del análisis actuarial correspondiente al año 2001 la Junta Administradora solicitó al Actuario el analizar la posibilidad de constituir al fondo como Instituto de Previsión (EL IPSE), y el otorgamiento de las prestaciones consignadas en el Anteproyecto de Ley del IPSE, solicitud que deriva de los cambios experimentados en los sistemas de pensiones a nivel nacional, luego de realizar el respectivo análisis, el actuario concluyó que es recomendable llevar a cabo dicho proceso de cambio.

Debido a la reestructuración que sufrió la ENEE a finales de 1995 y que continuó en 1996, se realizó una valoración actuarial en 1997. Una parte de las reservas del fondo se destina para el otorgamiento de préstamos personales y préstamos para vivienda, cuyos reglamentos fueron aprobados el 27 de mayo de 1989, recibiendo la primera solicitud el 12 de junio de ese

año, aprobándose 9 préstamos hipotecarios; suspendiéndose ese mismo año su otorgamiento a solicitud del Sindicato, quien interpuso una demanda para anular algunas actuaciones de la Junta Administradora en relación a los préstamos.

El 21 de Enero de 1992, Acta No.54 se conoce la sentencia dictada por la Corte de Apelaciones de lo Contencioso Administrativo el 7 de Noviembre de 1991, en la que declaran sin lugar la demanda del Sindicato, por lo que el 24 de marzo de 1992, el Sr. Gerente Lic. Federico Breve Travieso, autoriza se reanude el programa de préstamos. Los montos a otorgar en aquel momento eran hasta Lps. 10,000.00 para préstamos personales y hasta L.80, 000.00 para préstamos hipotecarios; esos montos se aumentaron en las nuevas reformas aprobadas en agosto de 1995, hasta L.15, 000.00 para préstamos personales, a una tasa de interés anual del 15%.

4.2 Proceso actual

En la actualidad y con base en la información recopilada, se logró identificar que los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro del fondo de prestaciones sociales de la ENEE, son carentes de procesos y procedimientos estandarizados así como establecidos por una autoridad competente.

Para el proceso de reclutamiento la administración del FPS-ENEE se guía por los lineamientos emanados de la Junta Administradora y según las peticiones especiales que de ahí surjan. El reclutamiento se realiza, según el cargo, bajo un proceso de concurso público el cual no es guía más allá de lo que es la propuesta económica del candidato. Así mismo según las recomendaciones de otros colaboradores y/o jefaturas de la Empresa.

Lo anterior es aplicable también dentro del proceso de selección de personal. Se comunicó que en tan solo una ocasión se pretendió seleccionar con base en competencias, pero que al no contar con procesos y procedimientos que delinearán el comportamiento del encargado del recurso humano, dicha selección no fue la mejor y eso devino en un gasto por parte del FPS-ENEE en virtud de la rotación de puestos debido a que la persona seleccionada no tenía las habilidades para el cargo.

4.2.1 Descripción de los procesos

Reclutamiento interno

Concurso cerrado: Lo podemos realizar mediante convocatoria de personal que considere reunir los requisitos para participar por la plaza puesta en concurso.

Reclutamiento externo

Instituciones educativas: Estas son valiosas fuentes de personal, debido a las instituciones educativas son una fuente de candidatos jóvenes con diferentes grados de instrucción, a nivel técnico, tecnológico y en algunos casos profesionales recién egresados. Dichas instituciones pueden ir desde aquellas de carácter público como ser: Universidad Nacional Autónoma de Honduras, como mayor fuente así también como instituciones de carácter privado como la Universidad Tecnológica Centroamericana, la Universidad Tecnológica de Honduras, entre otras.

Todos aquellos candidatos espontáneos: por lo general, la empresa recibe solicitudes de personas que desean emplearse y que sencillamente pueden presentarse en las instalaciones de la institución.

Referencias y recomendaciones de los empleados: generalmente es uno de los procedimientos más empleados donde prevalece la reputación de quien recomienda. Puede esperarse que se base

en un juicio acertado basado en competencias o que la recomendación provenga de criterios de percepción personal.

4.2.2 Análisis de personal

Después del estudio de la información recopilada, se colige que los colaboradores que actualmente se desempeñan en el FPS-ENEE, son contratados bajo la premisa de que las competencias a desarrollar no excedan las mínimas requeridas dentro de sus funciones,

Adicionalmente a excepción de los mandos intermedios, quienes ostentan cargos operativos desempeñan funciones adicionales es decir se genera una duplicidad de funciones que deriva en ineficiencia, mala administración del tiempo, desmotivación y por ende baja producción lo que se traduce en un grado de rotación recurrente y que como consecuencia produce costos financieros a la empresa en mención.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

Para desarrollar la investigación objeto del presente proyecto de graduación, se aplicaron dos instrumentos de medición: entrevista y cuestionario, lo anterior con el propósito de identificar las debilidades de los procesos de reclutamiento y selección de personal que actualmente se desarrollan, así como de las variables que inciden en la rotación recurrente de los colaboradores, de manera que se logre implementar herramientas que propicien la mejora de procesos y reduzca la pérdida de tiempo y los costos financieros de la empresa en mención.

4.3.2 Aplicación

En la presente investigación se propuso la utilización de dos metodologías, las cuales son el Manual de Reclutamiento y Selección así como los Descriptores de Puesto. Con base en la información recopilada mediante lo que fue el cuestionario estructurado y la entrevista no estructurada, mismos que fueron desarrollados y aplicados en las oficinas centrales del FPS- ENEE, se logra identificar los resultados subsiguientes. El resultado que se pretende es brindar un formato de Manual para que la institución determine su utilización a lo interno.

En lo que corresponde en a la metodología del Descriptor de puestos, se sugiere la utilización del formato según el Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos, implementado por Edward N. Hay, más conocido como Descriptores de Puestos según la metodología HAY, para una utilización en el año subsiguiente 2018.

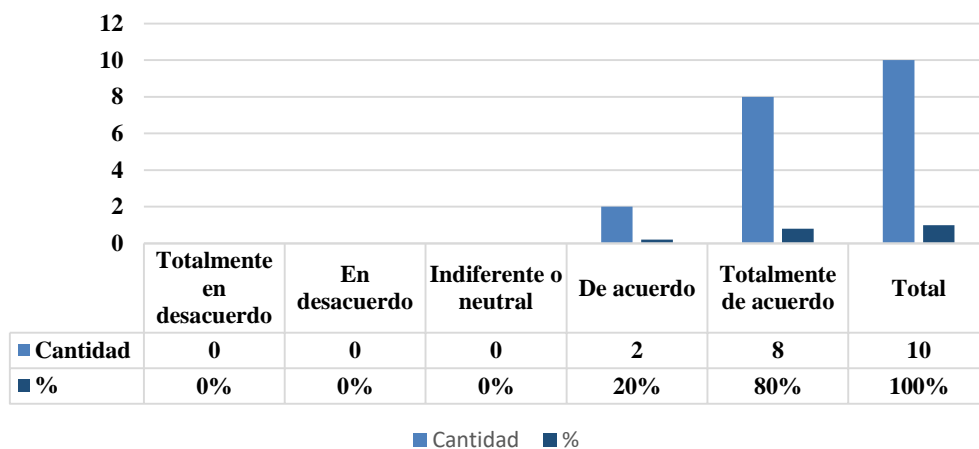
4.3.3 Resultados

Una vez aplicadas las herramientas como ser el cuestionario estructurado y la entrevista no estructurada y posteriormente la hoja de vaciado de información a los colaboradores parte de la muestra; se logró identificar que la mayoría de ellos no fueron sometidos a un riguroso proceso de reclutamiento cuando ingresaron al Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE. Así mismo se logró evidenciar la falta de conocimiento de las labores que se encuentran enmarcada en los descriptores de puestos de cada colaborador, es decir, que realizan su trabajo según la costumbre.

4.4 Análisis de resultados.

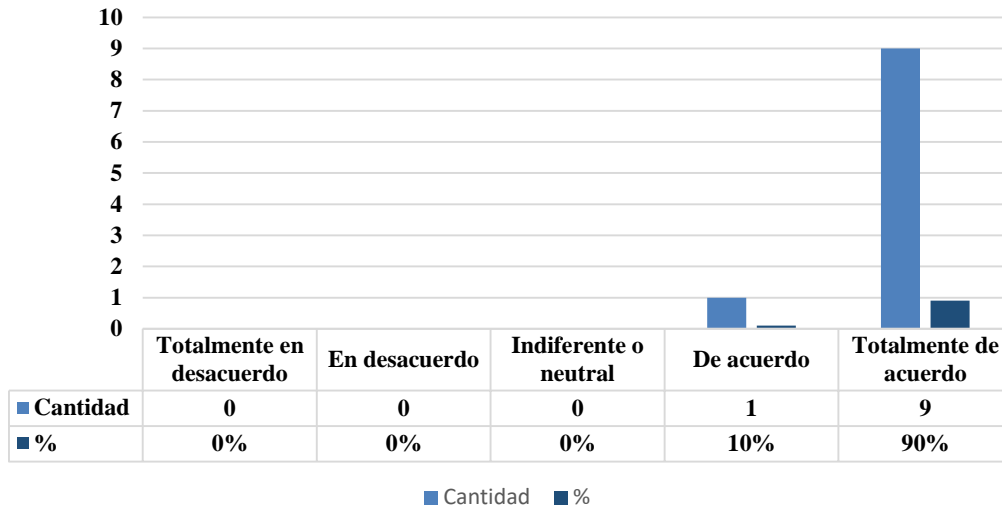
4.4.1 Metodología No. 1 Manual de Reclutamiento y Selección de Personas.

Pregunta No.1: “Al momento de la contratación, se me indicaron las funciones a desempeñar”, el 80% de los entrevistados indicó que sí. El 10% respondió estar de acuerdo a la pregunta precitada, de lo que se colige que el personal en su mayoría conoce cuáles son sus asignaciones.



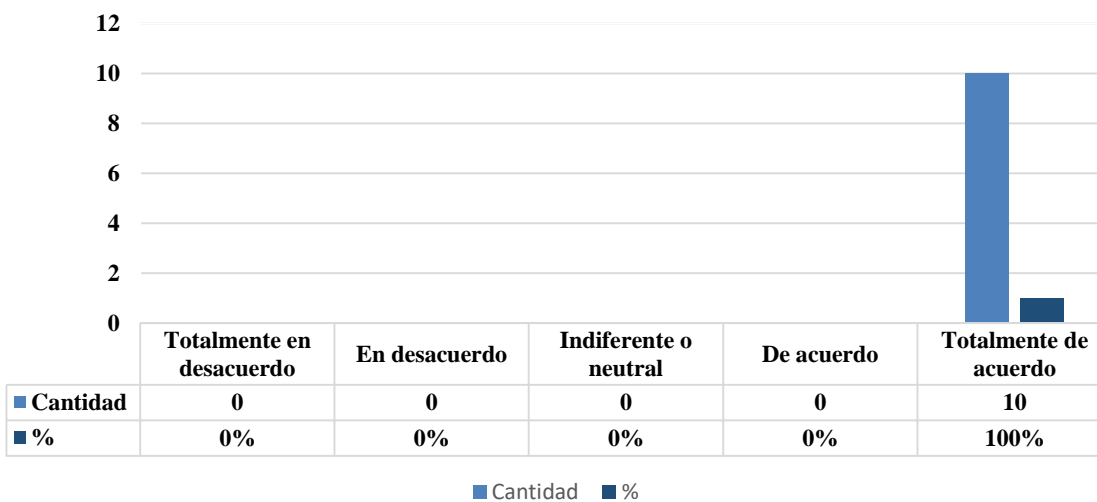
Grafica No. 1 Al momento de la contratación, se me indicaron las funciones a desempeñar.

Pregunta No.2: “Conozco la estructura orgánica de la empresa”, el 90% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo. El 10% respondió estar de acuerdo a la pregunta precitada, de lo que se colige que la estructura orgánica se encuentra bien definida y ha sido socializada a los colaboradores de la empresa.



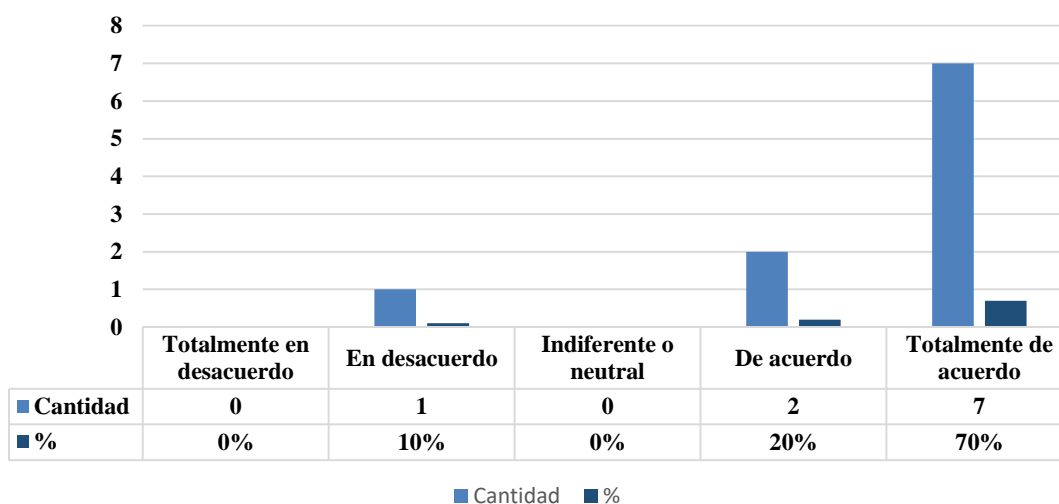
GráficaNo. 2 Conozco la estructura orgánica de la empresa

Pregunta No.3: “Estoy claro a quien reporto”, el 100% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo, de lo que se colige que todos los colaboradores identifican claramente a quien subordinan su desempeño lo cual genera celeridad para resolver dudas o conflictos.



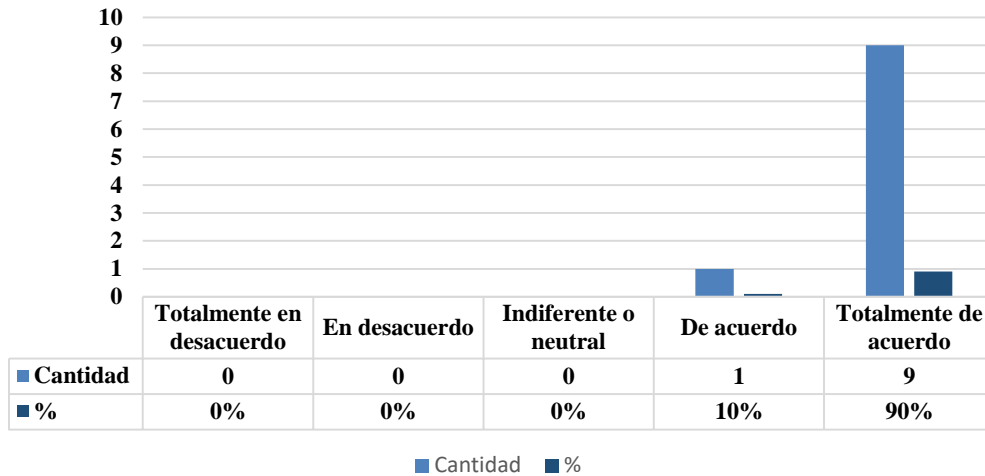
Grafica No. 3 Estoy claro a quien reporto directamente.

Pregunta No.4: “La empresa me brinda todas las herramientas necesarias para mi desempeño”, el 70% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo, sin embargo existe un 10% que considera no disponer de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente, lo que puede ocasionar retraso o interferencia en el desempeño de la unidad o dependencia administrativa



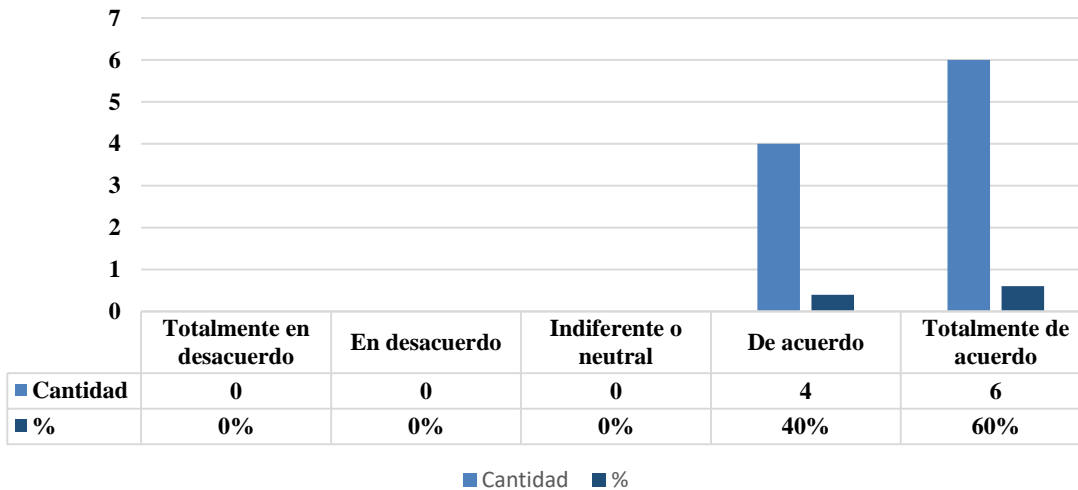
Gráfica No.4 la empresa me brinda todas las herramientas necesarias para mi desempeño

Pregunta No.5: “Cumpló cabal y oportunamente con las tareas que me han asignado”, el 90% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo. El 10% respondió estar de acuerdo a la pregunta precitada, de lo que se desprende que existe un compromiso en la mayoría de los colaboradores para lograr los objetivos deseados por la empresa.



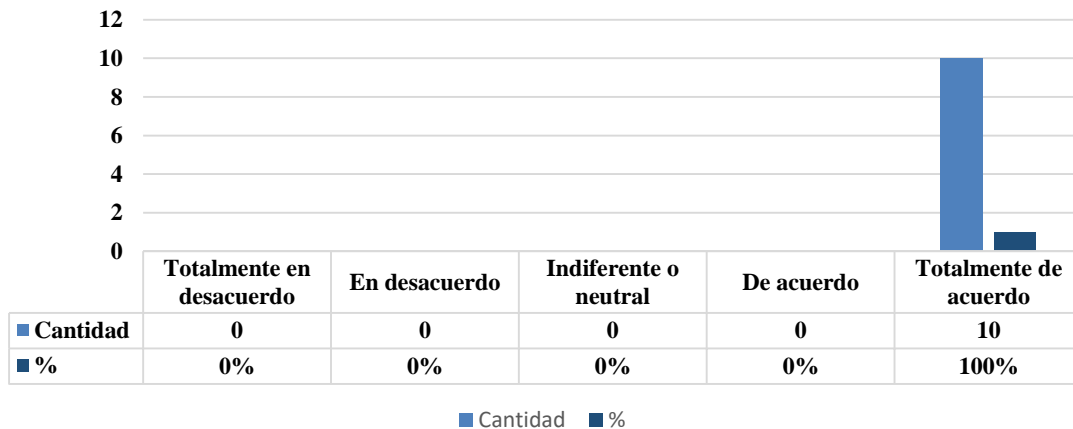
Gráfica No.5 cumpro cabal y oportunamente con las tareas que se me han asignado

Pregunta No.6: “Considero mi carga laboral en relación con mi horario y puesto de trabajo”, el 60% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo. El 40% respondió estar de acuerdo a la pregunta precitada. Se evidencia que los colaboradores perciben un balance justo y equitativo entre sus funciones y el horario de trabajo.



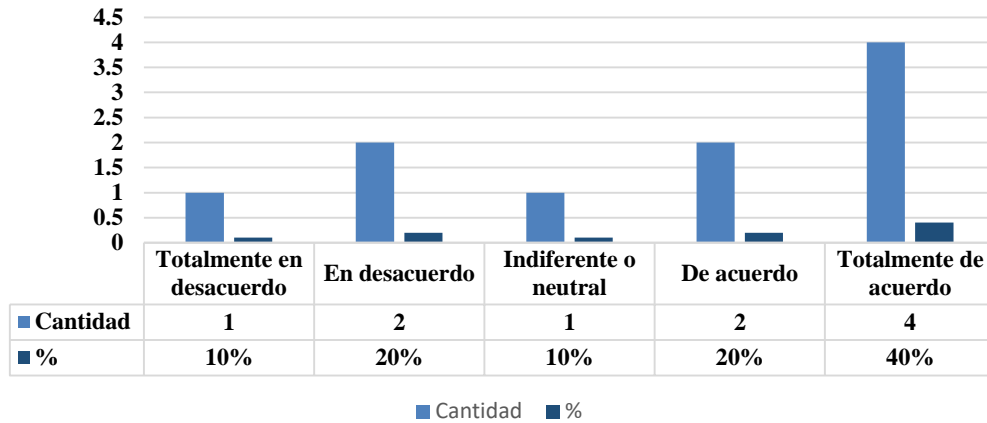
Gráfica No.6 considero mi carga laboral en relación con mi horario y puesto de trabajo

Pregunta No.7: “Existe/conozco el reglamento interno al que debo regirme”, el 100% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo, lo cual evidencia que los colaboradores conocen las obligaciones y responsabilidades a las cuales están sujetos.



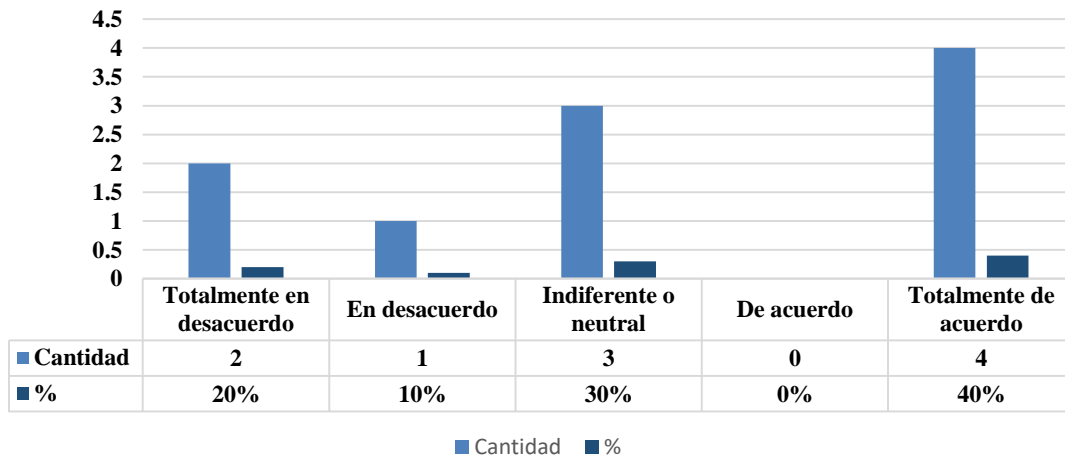
Gráfica No. 7 Existe/conozco el reglamento interno al que debo regirme

Pregunta No.8 “Conozco la planeación estratégica de la empresa (misión y visión)”, el 40% respondió estar totalmente de acuerdo, el 20% mencionó estar de acuerdo, existe porcentaje del 60 % del total de la muestra que identifican cual es la misión y visión de la empresa, sin embargo el 40% de la población manifiesta ser indiferentes o estar en total desacuerdo lo que significa la necesidad de reforzar el sentido de compromiso por parte de esa porción de colaboradores



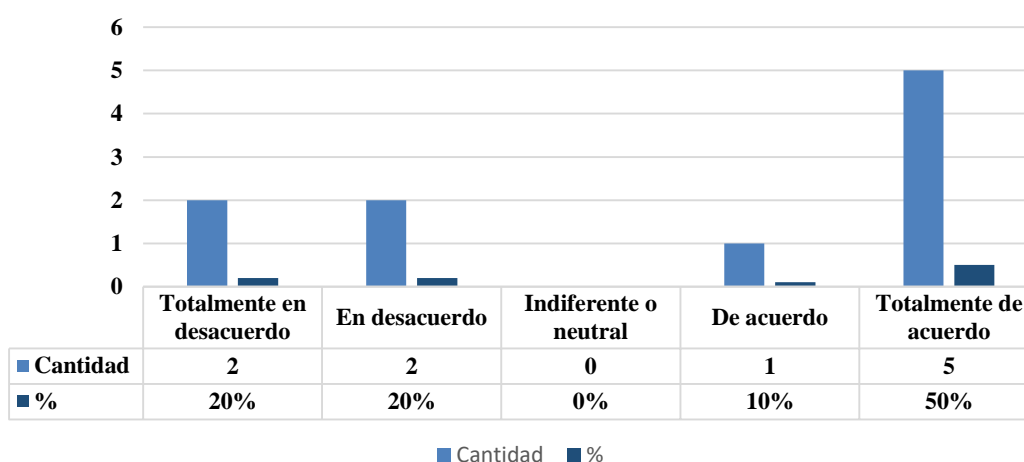
Gráfica No. 8 Conozco la planeación estratégica de la empresa (Misión y Visión)

Pregunta No.9: “Estoy claro como contribuyo al cumplimiento del plan estratégico de la empresa”, solo un 40% de los entrevistados sabe de qué manera puede contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo más de la mitad de la muestra, desconoce cómo. Lo anterior es un claro mensaje de que no existe la debida preparación y orientación de parte de la empresa para empoderar a los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos de la misma.



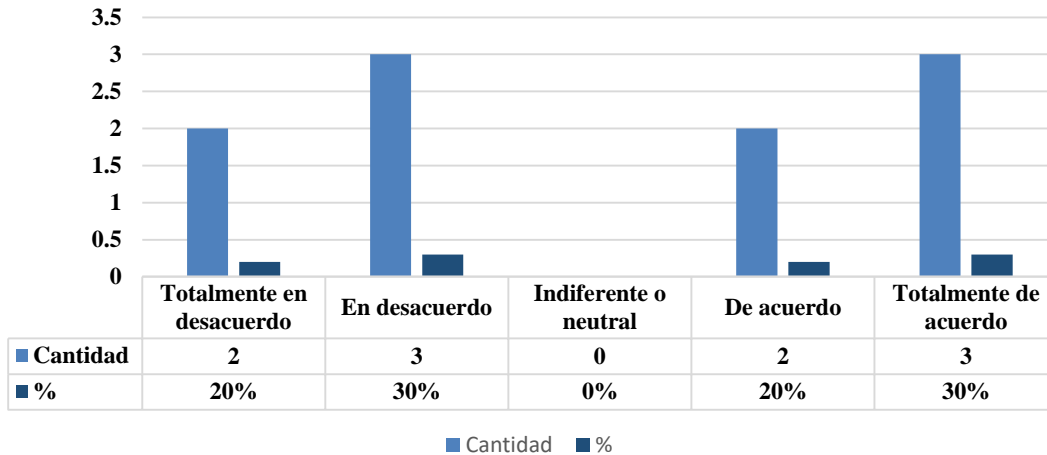
Gráfica No. 9 Estoy claro como contribuyo al cumplimiento del plan estratégico de la empresa

Pregunta No.10: “Considero justa/estoy satisfecho con mi remuneración en relación con mis responsabilidades”, más de la mitad de los entrevistados considera en equilibrio la remuneración con las responsabilidades asignadas, sin embargo un porcentaje considerable del 40% opinan lo contrario, lo cual puede incidir en la productividad de cada uno de ellos por causas como la desmotivación laboral.



Gráfica No. 10 Considero justa/estoy satisfecho con mi remuneración en relación con mis responsabilidades

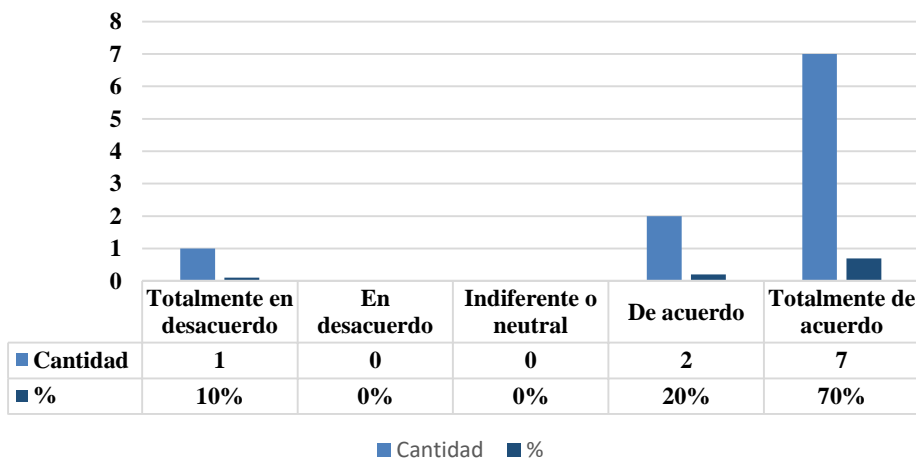
Pregunta No.11: “Me siento valorado por el trabajo que desarrolla la empresa”, el 30% respondió estar totalmente de acuerdo, mismo porcentaje manifiesta estar en desacuerdo, el 20% muestra estar de acuerdo y otro 20% menciona estar totalmente en desacuerdo, lo que significa que la mitad de la muestra considera que la empresa valora su desempeño y gestión, sin embargo la otra mitad considera que su trabajo no es valorado, lo que puede incidir en la productividad individual.



Grafica No. 11 me siento valorado por el trabajo que desarrolla la empresa

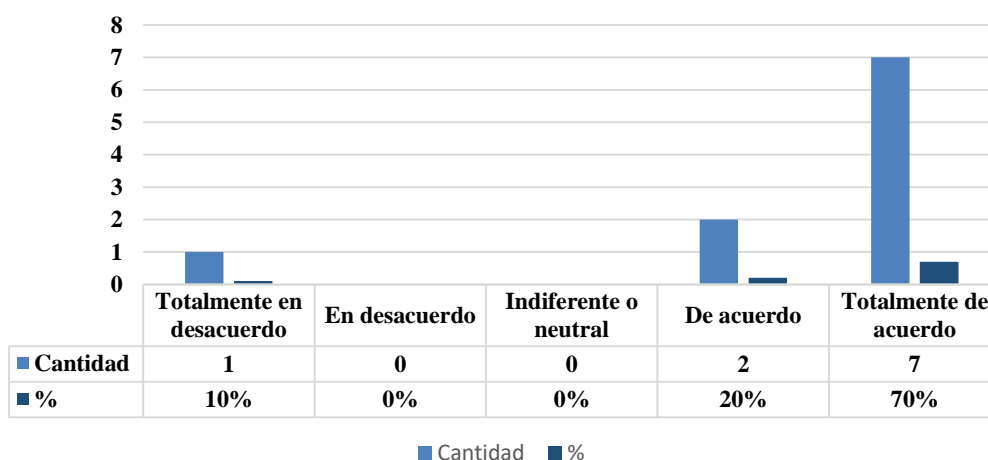
Pregunta No.12: “Considero que los planes de incentivos son equitativos y se ajustan a mis necesidades” de lo anterior se desprende que la mayor parte de los entrevistados consideran justos los incentivos que la empresa les ofrece y un mínimo porcentaje opina lo contrario.

*Fuente: Datos recolectados de la muestra seleccionada en el FPS-EENE



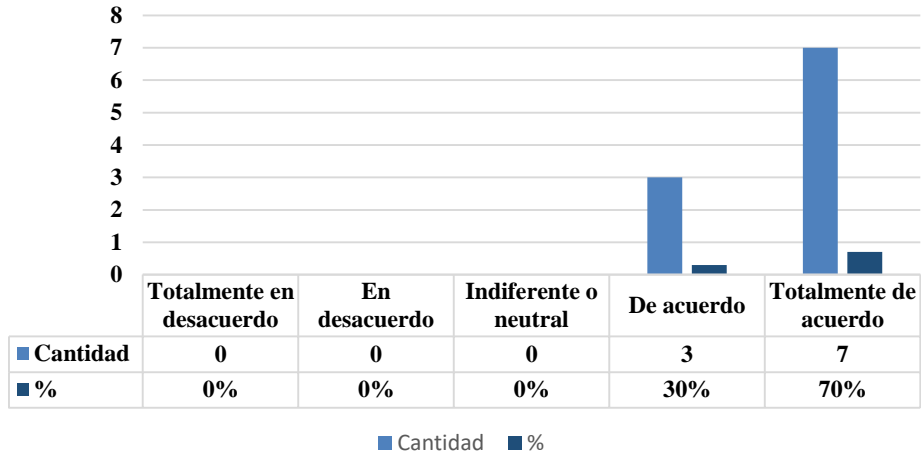
Gráfica No.12 Considero que los planes de incentivos son equitativos y se ajustan a ms necesidades

Pregunta No.13: “Considero que mis conocimientos están siendo desperdiciados en el puesto en el que me desempeño” de lo anterior se desprende que la mayor parte de la población entrevistada, un 90% considera que sus competencias no están siendo aprovechadas por la empresa, lo que significa que no existe una evaluación del desempeño continua que contribuya a la consecución exitosa de los objetivos de esa empresa.



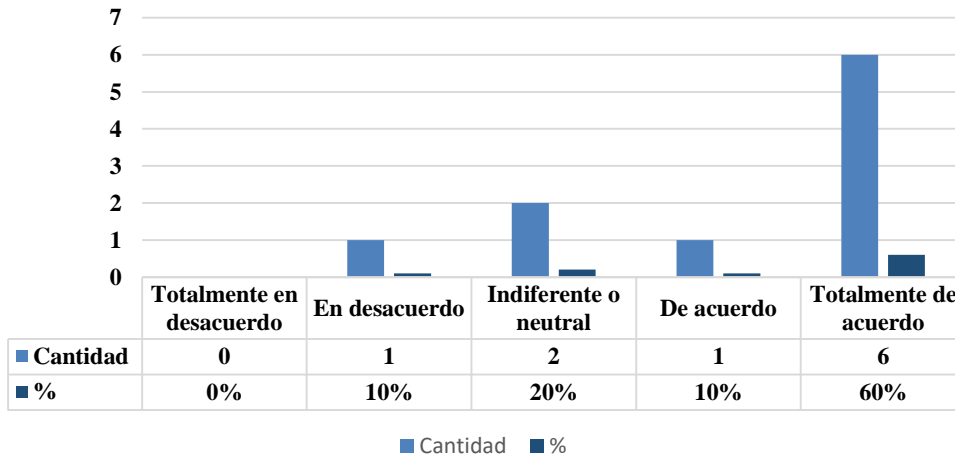
Gráfica No.13 Considero que mis conocimientos están siendo desperdiciados en el puesto en el que me desempeño

Pregunta No.14: “ La empresa me brinda oportunidades para mi crecimiento académico y profesional”, un porcentaje considerable considera que la empresa procura que el personal logre sus objetivos profesionales y académicos, y ninguno de los entrevistados manifestó lo contrario, lo cual es paradójico puesto que en el análisis a la pregunta anterior se evidencia que el personal considera que la empresa no se preocupa por aprovechar los conocimientos individuales de sus colaboradores.



Gráfica: No. 14 La empresa me brinda oportunidades para mi crecimiento académico y profesional

Pregunta No.15: “ Me siento orgullos de laborar en el Fondo de Pensiones de la Enee”, más de la mitad del personal entrevistado respondió positivamente a la interrogante, un 20% opina que le es indiferente lo cual evidencia la falta de sentido de pertenencia y un 10% está en desacuerdo con la pregunta planteada.



Gráfica No.15 me siento orgullos de laborar en el Fondo de Pensiones de la Enee”

4.4.2 Metodología No.2 Descriptor de puesto.

En lo que corresponde a la hoja de vaciado de información, como instrumento para la actualización de los descriptores de puesto, es valido realizar el siguiente análisis a cada una de ellas:

- A la pregunta: “**¿Son exactamente las mismas actividades que aparecen en su descriptor de puesto?**”; la anterior pregunta, en la totalidad los colaboradores respondió que “**no**”, por lo que podemos identificar que con el paso del tiempo y la no actualización de manuales y descriptores de puesto así el crecimiento del negocio, los colaboradores han sido cargados con nuevas tareas y en algunos casos han disminuido.
- A la pregunta: “**¿Han incrementado su labores/tareas/asignaciones?**”, A la anterior pregunta, todos los colaboradores identificaron que “**si**” han aumentado sus labores y/o tareas.
- En la pregunta: “**¿Le fueron notificados el incremento/disminución de estas actividades?**”, todos los colaboradores identificaron que “**si**” les fueron notificados oficialmente las nuevas labores, ya que recibieron notificación por escrito de ellas pero que estas no fueron incorporados en sus respectivos descriptores de puestos.

4.5 Propuesta de mejora

Es necesario proceder a elaborar descriptores de puestos, los cuales son instrumentos esenciales, que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades a desempeñar en un puesto de trabajo específico. Es por los resultados y análisis que anteceden que se le propone al Fondo de Prestaciones Social de los Empleados Permanentes de la Empresa

Nacional de Energía Eléctrica FPS-ENEE, la utilización de las dos metodologías presentes en la investigación: Manual de reclutamiento y selección; y descriptores de puesto.

En primera instancia se le proporciona de un formato de manual de reclutamiento y selección genérico, el cual podrán adecuar según las necesidades identificadas en la presente investigación así como toda aquella innovación o información que ellos consideren pertinentes para la tropicalización de dicho formato. Igualmente se le proporciona un formato de descriptor de puestos actualizado para el manual de puestos con el que actualmente cuenta el FPS-ENEE. (Ver anexo 2, página 114)

4.6 Implementación de los cambios

Del logro de la implementación de los instrumentos seleccionados, el FPS-ENEE, los mismos podrían formar parte de las políticas internas de recursos humanos con la finalidad de guiar dichos procesos de una forma escalonada, dirigida y complementada con los requerimientos mínimos para la consecución efectiva de atraer e incorporar el talento humano requerido.

4.6.1 Cronograma propuesto para implementación del Manual de Reclutamiento.

Actividad a realizar	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Propuesta del Manual de Reclutamiento y Selección.	Los investigadores					
Redacción de oficio con visto bueno por autoridades directivas del Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE hacia el Pleno de la Junta Administradora.	Administrador (a)					
Sometimiento al Pleno para aprobación de la implementación y envío de instrucciones a la Administración General del FPS-ENEE para puesta en marcha.	Pleno de Junta Administradora FPS-ENEE					
Implementación del Manual y tropicalización del mismo.	Administrador (a)					
Desarrollo de socialización del Manual de reclutamiento y selección a los colaboradores y presentación de los Descriptores de puesto actualizados a cada uno de ellos.	Generalista de RH bajo supervisión del Administrador (a)					
Sometimiento a ratificación del proceso de reclutamiento y selección bajo los lineamientos establecidos en el Manual.	Administrador (a) ratificación Junta Administradora.					
Informar sobre la decisión del Pleno de Junta Administradora a la Unidad del Fondo de Prestaciones Sociales sobre la ratificación del Manual como política interna.	Secretario del Pleno					

Costo

Para la ejecución dentro del Fondo de Prestaciones sociales de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, FPS-ENEE, el equipo investigador no reconoció gasto alguno más que la implementación del mismo, bajo la premisa que la socialización del Manual de Reclutamiento y Selección se tomará como un día regular de trabajo; a fin que ellos puedan reconocerlo como un

nuevo proceso dentro de la institución. Así mismo la socialización al encargado del Recursos Humano del FPS-ENEE.

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de la ejecución

Luego de la elaboración de la propuesta de mejora para el FPS-ENEE, se presentara el manual de reclutamiento y selección y la actualización de los descriptores de puestos por los encargados del proyecto a junta administradora del Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE. Una vez recibida la retroalimentación por parte de la administración del FPS-ENEE, se procederá a realizar las mejoras o cambios solicitados.

Una vez aprobado por el pleno de la Junta Administradora se realizará la socialización del manual de reclutamiento y selección y la actualización de los descriptores de puestos, con cada uno de los unidades involucradas, siendo el responsable de esta actividad la administración del FPS-ENEE quien posteriormente hará la entrega de las descripciones actualizadas según el cargo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Un Manual de Reclutamiento y Selección de Personas resulta indispensable para cualquier empresa porque gracias a este se logra la eficiencia de recursos tanto financieros como humanos y facilita la estandarización de procesos. Uno de los puntos más importantes en la elección del talento humano de una empresa, es la entrevista personal. Luego del estudio y de la investigación realizada se determinó que las entrevistas de reclutamiento y selección en el FPS-ENEE, se efectúan bajo criterios de percepción personal del entrevistador, quien a su vez no se encuentra capacitado para diseñar los procesos de selección contenidos en un manual como el precitado que incluya una metodología de preguntas oportunas, a fin de sustanciar el perfil del candidato deseado.
- Como resultado de la recopilación informativa y documental se identificó dualidad de funciones en los colaboradores del FPS-ENEE producto de la no actualización de descriptores de puestos los que ya no están en armonía con las funciones que desempeñan, factor que incide sobremanera en la falta de cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y las relaciones con otros puestos contribuirán a evitar conflictos y la productividad de las personas aumentará.
- Uno de los objetivos de la investigación era definir mecanismos que sirvieran de filtro para la correcta contratación de personal dentro del FPS. ENEE. De la información

recopilada en la entrevista a la administradora del precitado Fondo, se concluyó que no existen procesos esquematizados para el reclutamiento y selección de personal, por lo que siendo ese el momento oportuno para identificar las competencias y habilidades de los candidatos, se efectúan prácticas de habitual costumbre dentro de las instituciones estatales, lo que se traduce en plazas que son ocupadas por personas cuyo perfil no está acorde a las mismas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el FPS-ENEE, considere la propuesta del Manual de Reclutamiento de Selección de Personal para estandarizar los procesos que resultan del mismo y en consecuencia lograr un proceso de reclutamiento eficaz y efectivo que abone al logro exitoso de los objetivos de la empresa. (ver anexo No.1. página 68).
- Revisar anualmente los descriptores de puesto con el fin de actualizar la información que estas herramientas contienen en relación a los puestos de trabajo y a los empleados que lo ocupan. La clara definición de las responsabilidades generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por las personas con las aptitudes y/o competencias idóneas.
- Que el manual de reclutamiento y selección propuesto sea implementado y ejecutado por el recurso humano calificado para seguir los procesos ahí señalados, con el propósito de que éste diseñe y elija el mejor proceso de selección de personal, de manera que la empresa (Alta Gerencia y Directivos) se sienta satisfecha y confiada de que los resultados de los diferentes procesos serán los más adecuados para el progreso constante del FPS-ENEE.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano McGraw-Hill INTERAMERICANA. (p.9).

Chiavenato, I. (2007a). Administración de los Recursos Humanos. (El capital humano de las organizaciones) (Octava). México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I (2009) Gestión del Talento Humano (3a) México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A Recuperado a partir de:
<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10806702>

Criterios de selección de personal: [Source: NoticiasFinancieras]. (2012). Descripción del candidato: Noticias Financieras; Miami, p. 3er párrafo. Recuperado a partir de <https://search.proquest.com/docview/1237516626/9946599DB204D46PQ/5?accountid=35325>

De la Cruz Ignacio. (2015) Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Editorial Ministerio de Educación de España, Recuperado a partir de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=32>

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=438>

Fernandez-rios, Manuel. (1999). Diccionario de recursos humanos organización y dirección (1.a ed.) España. Recuperado a partir de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=3175185>

Finkowsky, Franklin Benjamín Enrique (2009) Organización de Empresas (3ª ed.) México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=11206080>

Galeas Adela (2016) Manual de Reclutamiento y Selección de personas.

García Beatriz, (2017) Coaching y liderazgo personal Editorial Ministerio de Educación de España, Recuperado a partir de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=4946212>

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. (2011) Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos (13a. ed.) México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10757813>

Hernández Sampieri, (2014) Metodología de la investigación, Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10915209>

Hernández Sánchez, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Revista Semestre Económico, 179.

Jiménez Alfonso (2013). Liderazgo, Ediciones Díaz de Santos, Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10820926>

Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo (13a. ed.) McGraw-Hill

INTERAMERICANA, S.A. Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=11259617>

Palafox Gustavo, (2012) Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3a. ed.) página 220, Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10747949>

Robbins & Coulter (2010) Administración (10 a) edición México, Recuperado a partir de:

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.asp>

Werther, Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas (6a. ed.)

McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A. Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=11162977>

Werther (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano (7a. ed.)

McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A. Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10820926>

Zayas Pedro, (2006) Liderazgo Empresarial, Editorial B - Universidad De Holguín “Oscar

Lucero Moya”. Recuperado a partir de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=3199556>

Zapata Laura (2011) Aprendizaje organizacional (2ª.ed) México: McGraw-Hill

INTERAMERICANA, S.A. Recuperado a partir de:

<http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10995437>

ANEXO 1

“MANUAL GENERICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”



*Fondo de Prestaciones Sociales de los Empleados Permanentes de la
Empresa Nacional de Energía Eléctrica.
FPS-ENEE*

Tegucigalpa M.D.C. 2017

ÍNDICE

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Introducción</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>I.OBJETIVOS</u>	¡Error! Marcador no definido.
1.1 <u>Objetivo General</u>	¡Error! Marcador no definido.
1.2 <u>Objetivos Específicos</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>II. MARCO REFERENCIAL</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.1 <u>Análisis de Puesto</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.2 <u>Reclutamiento de Personal</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1 <u>Tipos de Reclutamiento</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2 <u>Reclutamiento Interno</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3 <u>Reclutamiento Externo</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.2.4 <u>Reclutamiento Mixto</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.3 <u>Selección de Personal</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1 <u>Técnicas de Selección de Personal</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>III. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.1 <u>Alcance</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.2 <u>Flujograma</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.4 <u>Metodología</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.5 <u>Políticas</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.5.1 <u>Política de Gestión Recursos Humanos</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.5.2 <u>Política de Reclutamiento y Selección de Personal</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.5.3 <u>Política de Confidencialidad</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.5.4 <u>Política de Conflicto de Intereses</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.5.5 <u>Política de Comunicación</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FORMATOS</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>V. GLOSARIO</u>	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN EJECUTIVO

El “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias” es un documento que ha sido elaborado con el fin principal de seleccionar a todo aquel colaborador en base a competencias previamente identificadas. Este manual dentro de su estructura cuenta con fases y dimensiones que son de mucha relevancia para su idónea ejecución tales como disposiciones generales, políticas, formatos y demás documentos de interés para el lector de Reclutamiento de Personal, con la finalidad de la incrustación y selección del “Talento Humano Competente”.

Dentro de sus fases y dimensiones este manual, cuenta con diferentes mecanismos de medición que permitieran evaluar el desempeño de factores importantes tales como: tasa de ausencia, costo por contratación, factor de gastos de recursos humanos, tiempo por cubrir y rotación de personal mismos que permitieran generar a la compañía la identificación de oportunidades de mejora en sus diferentes fases, razón por la cual se ha diseñado esta herramienta que cumpla con dicho propósito, orientado al logro de los objetivos de la organización y al señalamiento de la estrategia corporativa, y a través de su correcta aplicación.

De igual manera, incluye formas que permitirán blindar al departamento de recursos humanos en los procesos que forman parte del “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias”, ante situaciones que se pudiese presentar en el comportamiento organizacional de los colaboradores a fin de controlar de mejor manera los diferentes fenómenos que se vayan a suscitar.

Introducción

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado, y en permanente cambios, exige la definición de políticas y procedimientos que contribuyan a la gestión del talento humano, y que estas estén acorde con las nuevas exigencias que la globalización demanda con el fin de contribuir a la estrategia corporativa en condiciones de eficiencia y eficacia.

En el presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, se detallan los diferentes mecanismos, políticas, procedimiento y registros los cuales tiene como fin favorecer la incorporación de nuevo talento humano competente Al Fondo de Prestaciones Sociales de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (FPS-ENEE); así como el propósito de garantizar la eficiencia de los procesos. Este manual incluye:

- 5 Política de Gestión Recursos Humanos.
- 6 Política de Reclutamiento y Selección de Personal
- 7 Política de Confidencialidad
- 8 Política de Conflicto de Intereses
- 9 Política de Comunicación

En cada política en mención, se detalla los procedimientos de guía para el encargado, en el caso que nos compete, la administración del FPS-ENEE.

I.OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Este es un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para llevar efectivamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, que cumpla con la visión estratégica de la compañía y la incorporación del talento humano basado en competencias.

1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Ofrecer un “Manual de Reclutamiento y Selección de Personas basado en Competencias” que permita poder identificar aquellos candidatos idóneos que las empresas necesitan según el mercado de recursos humanos.
- ✓ Establecer Políticas, Procedimientos y Formatos que admitan al departamento de RH ser más eficaz y contribuir al cumplimiento de la visión estratégica de la compañía y la incorporación del talento humano competente.

II. MARCO REFERENCIAL

2.1 Análisis de Puesto

Como punto de partida para la elaboración de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias, el análisis de puestos se considera como una técnica que ayuda establecer la definición de sus conocimientos, mando, funciones, responsabilidades, riesgos y objetivos, elementos que contribuyen a la búsqueda del talento humano que logre cubrir las plazas de la empresa.

En términos generales, el análisis de puestos, es conocido como el procedimiento que determina los deberes y responsabilidades de los puestos y las personas que los ocupan. Así como también permite recolectar, evaluar y organizar la información de ese puesto. (www.aiteco.com).

El análisis de los puestos se realiza cuando en la empresa:

1. Hay creación de nuevos puestos.
2. Actualizaciones de puestos.
3. Actualizaciones de sistemas de compensación y salarios. (www.rrhh-web).
4. Cuando la compañía se presta a la globalización y existen diferentes cambios.

Las técnicas a utilizar para su realización son:

- ✓ Cuestionario.
- ✓ Entrevista en el puesto de trabajo/ estructurada.
- ✓ Entrevista en grupo/Técnica de Grupo.
- ✓ Entrevista con mandos y directivos.
- ✓ Observación.

Para el proceso de Análisis de Puesto se desarrollarán las siguientes fases:

- ✓ Establecimiento de objetivos.
- ✓ Planificación.
- ✓ Implementación.
- ✓ Recolección de información.

- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Contraste de la descripción de puestos.
- ✓ Validación, Aprobación y presentación (Carrasco, 2009).

El análisis de puestos es de vital importancia, ya que a través de su eficiente realización se obtienen adecuados descriptores de puestos, así mismo permite seleccionar al personal idóneo y finalmente obtener una evaluación objetiva de los mismos a través del tiempo los esquemas de sustitución que nos van a permitir apuntarle a un plan de desarrollo de carrera.

2.2 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una organización. El reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Para ser eficaz, el reclutamiento de personal debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. (Aiteco, 2013)

2.2.1 Tipos de Reclutamiento

Una vez definido el perfil del puesto se debe de identificar fuentes de reclutamiento de candidatos para éste. Estos tipos de reclutamiento pueden ser internos y externos.

2.2.2 Reclutamiento Interno

Reclutamiento interno se refiere al inventario de recursos humanos que actualmente forman parte de la empresa, el cual ya sea por movilidad funcional o por promoción, puede ocupar la plaza requerida. Lo antes mencionado es parte del programa de desarrollo personal y plan de carrera de los colaboradores, convirtiéndose en un factor de motivación, el cual les permite escalar en la pirámide organizacional.

Toda empresa cuenta con personal con un nivel de desempeño óptimo y perseverante en alcanzar mejores niveles académicos y de competencia, así mismo este personal tiene la disposición de recibir entrenamiento o capacitaciones para su nuevo puesto de trabajo.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento son:

- ✓ Representa bajo costo para la empresa, ya que representa ahorro en anuncios y honorarios que se pagan a empresas especializadas, así como los costos que conciernen a los planes de inducción.
- ✓ Es un factor de motivación y empoderamiento para los colaboradores; y se fortalece el clima organizacional, ya que se evidencia la promoción y ascenso.
- ✓ Fomento y desarrollo de profesionales de manera sana.
- ✓ Incentivando la permanencia de los trabajadores y su fidelidad para con la organización.

Las desventajas identificadas en este tipo de reclutamiento, son las que a continuación se mencionan:

- Puede provocarse estancamiento de ideas, políticas y procesos.
- Si la empresa no cuenta con un plan de capacitación efectivo, el solo hecho de que el colaborador demuestre sus habilidades y competencias no garantiza el buen desempeño del empleado en su nuevo puesto de trabajo, obteniendo a cambio resultados contrarios, lo cual produce desmotivación, desinterés y apatía.

1.1.1 Reclutamiento Externo

Este tipo de reclutamiento se refiere a obtener candidatos que se encuentran fuera de la organización, ya sea personas que no cuentan con empleo u otras que se encuentran en otras organizaciones. (Aiteco, 2013).

Para llevar a cabo este tipo de reclutamiento, existe diversidad de técnicas, a continuación, se mencionan:

- ✓ **Instituciones educativas:** Las instituciones educativas son otra fuente de candidatos jóvenes con diferentes grados de instrucción, a nivel técnico, tecnológico y en algunos casos profesionales recién egresados. Uno de los problemas que se presentan en el reclutamiento efectuado en entidades educativas deriva de la poca o nula experiencia y práctica que tienen estos candidatos.
- ✓ **Gremios o Colegios de Profesionales:** La mayoría de las organizaciones y sociedades profesionales ofrecen a sus afiliados el servicio de colocación. Las listas de sus miembros que se encuentran en búsqueda de empleo son publicadas de manera interna, o dadas a la publicidad en las reuniones sociales o en sus boletines y revistas especializadas.
- ✓ **Los concursos:** Éstos son un sistema de reclutamiento que principalmente es utilizado por las organizaciones estatales que en algunas ocasiones corresponde a surtir las vacantes de cargos de carrera; pueden ser abiertos o cerrados. Cuando son abiertos, están disponibles como una fuente externa de reclutamiento, cuando son cerrados se convierten en una fuente interna.
- ✓ **Agencia de colocaciones:** Hoy en día las agencias de empleo son utilizadas, porque aminoran el costo del proceso de reclutamiento, producto de la globalización del mercado laboral, estas agencias funcionan ya sea en edificios o vía internet.
- ✓ **Ferias de empleo:** diseñada a impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se llevan a cabo en sitios estratégicos.
- ✓ **Candidatos espontáneos:** por lo general, la empresa recibe solicitudes de personas que deseen emplearse y que sencillamente pueden presentarse en las instalaciones de la institución.
- ✓ **Referencias y recomendaciones de los empleados:** una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Por otro lado, los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

- ✓ **Anuncios publicitarios:** en esta modalidad se incluye, anuncios en boletines informativos; en instituciones empresariales, universidades, colegios técnicos, iglesias, plazas concurridas; anuncios por el diario y anuncios radiales.

Ventajas del reclutamiento externo:

- ✓ Existe una reconfortante entrada de experiencias, de ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas que se presentan en el entorno organizacional; además se convierte en insumo de actualización con respecto de la competitividad de otras organizaciones.
- ✓ La renovación y enriquecimiento de los recursos humanos se ve fortalecida cuando la política de la organización busca la superación de los niveles de idoneidad existente dentro de ella, de igual manera.

Desventajas del reclutamiento externo:

- ✓ El factor tiempo y los costos, son los principales problemas que puede presentar el reclutamiento externo, debido a que el proceso es más lento en cuanto se refiere a la implementación de las técnicas más adecuadas, la recepción de los candidatos, además de toda la infraestructura que hay que montar, que requiere de algunas inversiones.
- ✓ Las posibles frustraciones que se dejan notar en los empleados antiguos al considerar una falta de lealtad por parte de la empresa al no realizar un programa de desarrollo de carrera de manera interna; de acuerdo a ello se pueden presentar barreras para la integración de los nuevos empleados.

2.3 Selección de Personal

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto.

2.3.1 Técnicas de Selección de Personal

Existen diversas técnicas que contribuyen a la selección y validación de candidato idóneo para el puesto a ocupar tal es el caso de las:

1. **Entrevistas:** La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra (Entrevista totalmente estandarizada, Entrevista estandarizada en las preguntas, Entrevista dirigida y Entrevista no dirigida).
2. **Pruebas de conocimiento:** Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.
3. **Pruebas psicológicas:** Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.
4. **Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).
5. **Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

Las técnicas de simulación hoy en día en las organizaciones juegan un papel sumamente importante en la selección de un candidato ya que con ellas nos permiten que los candidatos que

están participando demuestren sus habilidades, conocimientos y destrezas en función de una serie de instrucciones a ejecutar (Chavenato, 2008)

- **ESTRUCTURA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El uso de una estructura de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal varía según el tipo de compañía y según las necesidades a suplir en materia de Selección de Personas es por tal razón que a continuación, se detalla las fases y la dinámica de un proceso de reclutamiento de candidatos:

- III. Notificación de vacante al encargado del proceso de reclutamiento y selección:** se informa con el fin de cubrir una vacante existente dentro del FPS-ENEE.
- IV. Revisión de descriptor de puesto:** es el proceso en donde, de manera puntual se revisa el descriptor de puesto con el fin de que el candidato tenga un esquema más amplio y formal de las diferentes asignaciones que tendrá.
- V. Anuncio de vacante:** se informa por los diferentes medios de comunicación que tenga la empresa la vacante existente a lo interno o externo con el fin de que todo aquel interesado pueda participar.
- VI. Llenado de solicitud de empleo:** proceso en el que el candidato interesado efectúa el llenado de un documento en donde el expone su situación general, laboral y académica entre otros.

Seguidamente se describen las fases del proceso de Selección de Personal:

1. **Solicitud de documentos y recepción de los mismos:** con el fin de integrar información básica importante para el proceso. Estos documentos consisten en certificados de estudio, de trabajo, diplomas, cédulas, certificado judicial, registro de nacimiento y otros que se consideren de interés para el FPS-ENEE.
2. **Entrevistas de selección:** orientadas a la gestión del talento humano para observar aspectos generales del aspirante, en contraste con la cultura de la organización; psicológicas de gestión

del talento humano para conocer mejor la personalidad, motivación, adaptación del aspirante y otros aspectos afines; de especialidad o técnica, practicada por el área, para verificar capacidades, conocimientos y aptitudes del aspirante, de acuerdo con las características del cargo a ocupar.

3. **Aplicación de pruebas:** tendientes a la determinación del coeficiente intelectual (inteligencia verbal, matemática y espacial), pruebas de aptitud para determinadas especialidades; pruebas para medir características de personalidad. También incluyen eventualmente los análisis de casos y situaciones. La aplicación de estas pruebas debe definirse según el cargo a ocupar, se debe aplicar un grupo de pruebas y no una sola; y la selección, aplicación y calificación de su resultado, debe realizarla una persona experta.
4. **Otros Exámenes médicos:** cuando la persona ha resultado bien en las pruebas anteriores y se consolida como candidato elegible, se somete a con el fin de clasificar su estado de salud en una determinada categoría.
5. **Confirmación de referencias laborales:** en especial cuando se presentan dudas en los certificados de trabajo o en la información obtenida a través de las entrevistas en cuanto a sus antiguos trabajos.
6. **Investigaciones:** de tipo judicial, político, social, económico, familiar, etc.
7. **Remite:** luego los candidatos que pasaron por el filtro del departamento de recursos humanos son remitidos al jefe inmediato quien es la persona que formulara preguntas dirigidas en función del puesto a ocupar y a su vez es el que define la selección final de los o el candidato.
8. **Por ultimo oferta de trabajo:** se elabora un documento en donde se le expone las condiciones en las cuales el ocupante trabajara, su puesto y demás beneficios.

3.1 Alcance

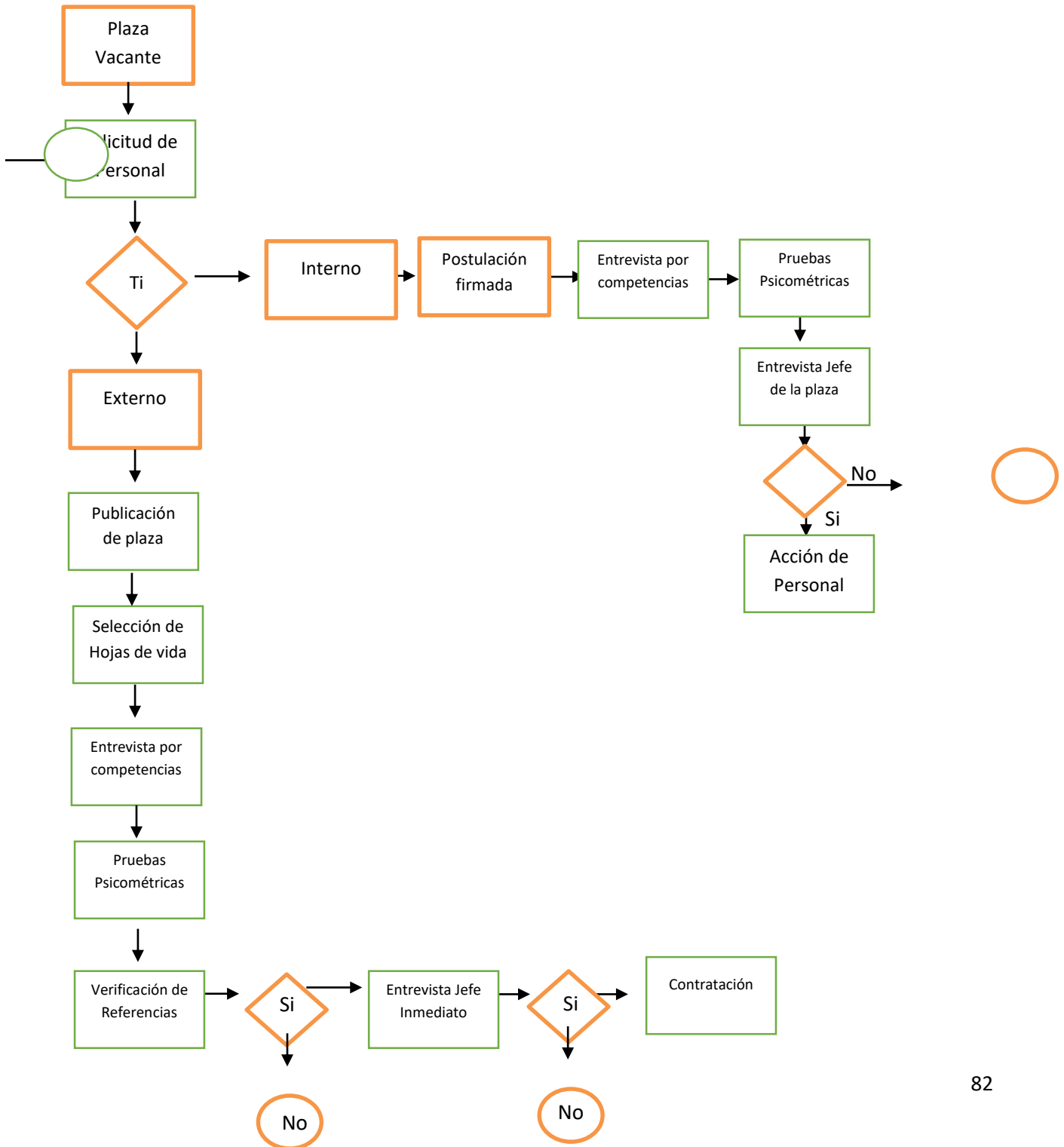
Debido a la competitividad que se vive actualmente dentro de las organizaciones e instituciones, es necesario tener a la mano una herramienta de trabajo dinámica capaz de brindar un soporte a la visión estrategia de la compañía en un entorno más seguro con servicios de alta calidad en temas de Reclutamiento y Selección de Personal, para esto se necesita que el encargado del recurso humano del FPS-ENEE, optimice al máximo sus recursos. . De tal manera que se

identifique oportunidades de mejora en los diferentes procesos con el fin de satisfacer las necesidades personales de los candidatos a ocupar las vacantes disponibles en el FPS-ENEE.

Es por tal razón que en el presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, tiene como alcance ser aplicado en todos aquellos puestos puntuales que demande el mercado de RH a lo interno del FPS-ENEE.

3.2 Flujograma

El siguiente esquema tiene como fin dar a conocer cómo se desarrolla el “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal”, cabe mencionar también que su aplicabilidad es para todos los puestos puntuales y estratégicos del FPS-ENEE.



○ Metodología

La metodología utilizada para la elaboración y recolección de la información del manual fue una metodología exploratoria, lo cual nos permitió conocer las diferentes dimensiones de conlleva un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal mismas que inciden en la acertada selección de un talento humano.

Disposiciones Generales del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

1. Para el proceso de reclutamiento y selección se realizará nombramientos basados perfiles de puesto.
2. En el proceso de selección de personal se podrá contar con candidatos internos y candidatos externos.
3. Las posiciones que se regirán por este enunciado son todas las vacantes originadas por: sustitución (después de un ascenso), reemplazo (después de abandono de puesto, renuncia, despido o acuerdo de terminación de contrato por mutuo acuerdo), incapacidad (temporal o permanente), o nueva plaza creada (Permanente) o solicitud de contratación temporal o por hora.
4. Todo proceso de selección deberá tener un mínimo de tres candidatos internos y/o externos finales.
5. El responsable de la decisión sobre la contratación de un nuevo colaborador será el Jefe Directo, considerando la aprobación de su Superior Inmediato.
6. No se debe de contratar personas menores de edad (aunque cuenten con permiso extendido por autoridad competente).
7. Toda vacante deberá ser cubierta por personal que apruebe el proceso de reclutamiento y selección.

Disposiciones del Reclutamiento Interno:

1. El reclutamiento bajo el procedimiento de “Concurso Interno”, tiene como objetivo la motivación por sí, incentivar la superación académica, personal y profesional, brindar la oportunidad a los Colaboradores dentro del grupo de empresas, a participar y ser promocionados en su caso, en forma vertical u horizontal.
2. En el caso de candidatos internos las plazas vacantes se socializarán entre los jefes/ medio de comunicación interno (comunicados, correo, pizarras) por si existen posibles candidatos y a su vez tener la retroalimentación del Jefe sobre la postulación.
3. Las postulaciones internas deberán ser aprobadas por los jefes inmediatos, y el Gerente del área.
4. El empleado deberá tener una antigüedad mínima de 1 año, así como tener un buen récord de desempeño.
5. Todo Colaborador que desee participar en “Concurso Interno” debe someterse al procedimiento de Selección, tal y como lo establece el presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
6. El hecho de concursar, no implica compromiso alguno de selección respecto al aplicante por parte de la empresa.

Todo Colaborador interesado en participar en el “concurso interno”, tiene un plazo de 5 días, a partir de la publicación del concurso, para presentar, mediante una nota, su deseo de participación, obteniendo previamente el visto bueno de su Jefe inmediato.

Disposiciones del Reclutamiento Externo:

- 2 Las recomendaciones de candidatos por empleados de la empresa serán evaluadas de acuerdo a los niveles por la Administración del FPS-ENEE e incluidas en los diferentes procesos de selección si llenan los requisitos establecidos.
- 3 La recepción de candidatos enviados por “Agencias de Colocación”: Se trabajará con Agencias de Colocaciones, previamente certificadas.

- 4 Reclutamiento de candidatos a través de publicaciones: En medios de comunicación masivos. Se realizarán publicaciones con los requisitos de cada puesto o en su defecto se pautarán anuncios de radio, para las zonas donde esta modalidad sea más efectiva.
- 5 Recepción de ternas de candidatos ya preseleccionados y evaluados por firmas consultoras: Este sistema será reservado para posiciones gerenciales y/o especializadas.

Disposiciones del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

7. Para toda posición vacante, será necesario llenar el formato de Solicitud de Personal el cual deberá ser autorizado por quien corresponda (Jefe inmediato que tenga la necesidad) y ser congruente con el perfil de puesto que se requiera.
8. El solicitante, deberá consultar el “Manual de Puestos y Funciones” su para revisar el perfil del cual está interesado, para asegurarse que se cumplen los requisitos y competencias solicitadas para este puesto.
9. Los procesos de selección de personal tiene su tiempo de duración dependiendo la posición que se tratar de identificar no durarán más de 15 días en forma general. El tiempo ideal es no más de 7 días calendario.

Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal:

- El encargado del recurso humano del FPS-ENEE recibe la solicitud de personal por parte del Jefe Inmediato (física o electrónica) del área solicitante.
- Se verifica en el sistema de administración de personal si la plaza solicitada se encuentra vacante y presupuestada.
- En el caso de que la plaza se encuentre ocupada, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE notifican al Jefe dueño de la plaza la inconsistencia ante tal solicitud.

Reclutamiento de candidatos/ Llenado de Solicitud de Empleo:

- En el caso de que la plaza este vacante el encargado del recurso humano del FPS-ENEE realiza una evaluación de la solicitud de personal y el descriptor del puesto y determina si la solicitud es coherente con el descriptor del puesto.
- Si existe coherencia entre la solicitud y el descriptor de puesto el encargado del recurso humano del FPS-ENEE procede a realizar la búsqueda de candidatos en las diferentes bases de datos que se manejan en la empresa.
- El encargado del recurso humano del FPS-ENEE realiza la preselección de candidatos a través del análisis de las hojas de vida.

Selección de Personal:

- El encargado del recurso humano del FPS-ENEE realiza la primera entrevista para la preselección de candidatos.
- Una vez que se poseen los candidatos para la terna, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE realiza la verificación de las referencias laborales y personales.
- Verificadas las referencias, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE traslada la terna al Jefe Inmediato y se coordina la realización de una segunda entrevista.
- Una vez que el Jefe Inmediato decide el candidato a evaluar, solicita el encargado del recurso humano del FPS-ENEE la realización de las evaluaciones.
- El encargado del recurso humano del FPS-ENEE aplica una batería de evaluaciones psicométricas.
- Una vez realizada la evaluación de los candidatos, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE realiza el informe en base a los resultados obtenidos y se lo envía al Jefe Inmediato de la plaza.
- El procede a la realización de una siguiente entrevista en donde instruido por el encargado del recurso humano del FPS-ENEE ejecuta una técnica de simulación, con el fin de que el candidato lleve a cabo un acción que asemeje como si estuviera haciéndola para cumplir con una de las funciones que el puesto tiene.

- En base a los resultados presentados, el Jefe Inmediato de la plaza toma la decisión de contratar o no al candidato, de no contratar ninguno de la terna el proceso de reclutamiento y selección se inicia nuevamente siendo éste el último proceso de reclutamiento a seguir para la plaza.
- En el caso de que sea electo el candidato para su contratación, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE.
- el encargado del recurso humano del FPS-ENEE notifican al candidato que se le ha seleccionado para la contratación y solicita la confirmación del candidato para ocupar la plaza.
- En el caso de que el candidato acepte la oferta, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE indica la fecha para entregar la carta oferta. Si el candidato no aceptara la oferta, el encargado del recurso humano del FPS-ENEE inician el proceso de reclutamiento y selección nuevamente.
- el encargado del recurso humano del FPS-ENEE entrega la carta oferta al candidato y/o listado de requisitos para solicitud de empleo requerida para su contratación e indican la fecha en la que se debe de presentar con la documentación solicitada y el responsable de Relaciones laborales con quien debe presentarse.

- ***Políticas***

La elaboración y correcta socialización de políticas nos permiten blindar el proceso de reclutamiento y selección de personas y que no decir de manera particular Manual de Reclutamiento y Selección de Personas, ante situaciones que se pudiesen presentar en el comportamiento organizacional de los colaboradores a fin de controlar de mejor manera los diferentes fenómenos que se vallan a suscitar.

3.5.1 Política de Gestión Recursos Humanos

El encargado del recurso humano del FPS-ENEE es el responsable en conjunto con la demás áreas de retener y administrar al mejor Talento Humano de la compañía, en un ambiente de trabajo basado en la planeación, análisis de puesto, reclutamiento, selección, socialización, capacitación, diseño del puesto de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración justa y

desarrollo, garantizando al recurso humano la maximización de su rendimiento y potencial dentro de la compañía y con ello el señalamiento de una ventaja competitiva dentro y fuera de la organización.

3.5.2 Política de Reclutamiento y Selección de Personas

Normar y aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal con todo aquel colaborador que ingresará a la empresa para garantizar que cada área cuente con el mejor talento humano disponible en el mercado laboral de acuerdo con el perfil definido; aportando a elevar los índices de retención y niveles de desempeño, al poseer las competencias que requiere el puesto.

3.5.3 Política de Confidencialidad

Es deber del encargado del recurso humano del FPS-ENEE y demás involucrados en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personas el control y flujo eficaz de la información desde la óptica de cv, entrevista, resultados de pruebas psicométricas, referencias personales, laborales, antecedentes policías y demás información, con el fin de asegurarse de que todos los aspirantes que participan en las diferentes promociones de puesto tengan la legítima convicción de que su información es manejada con el profesionalismo requerido y que no se prestará a uso de actos de discriminación, con el derecho si el aplicante lo desea ser informados respecto a sus resultados.

3.5.4 Política de Conflicto de Intereses

Todos los empleados de la compañía sin importar orden jerárquico están obligados a ser íntegros en su accionar dentro y fuera de la empresa. Dentro del accionar de los colaboradores, en sus labores diarias debe estar presente de manera permanente, el principio fundamental de no incurrir situaciones de conflictos de interés que puedan poner en duda la integridad del empleado o su nivel de compromiso con la empresa mintiendo, engañando u ocultando información relevante; a continuación se detallan los siguientes enunciados:

1. Ningún reclutador de personal podrá asistir un proceso de reclutamiento y selección de personal en donde exista un familiar participando esto incluye primero, segundo y tercer grado de consanguinidad y afinidad.
2. Ningún empleado podrá supervisar o ser supervisado por un familiar.
3. El colaborador no puede ser propietario, socio o estar involucrado familiarmente con alguna empresa proveedora de bienes, insumos, materias primas y/ o servicios salvo aquellas operaciones conocidas y autorizadas por la Junta Directiva.
4. Al momento de solicitar empleo, el solicitante deberá declarar si tiene familiares que laboran en la empresa hasta el tercer grado de consanguinidad.
5. Cuando exista parentesco entre personas que laboran en la empresa y esta situación provoque conflicto de intereses en las relaciones de trabajo, el jefe inmediato debe resolver el conflicto en forma justa sin que prevalezca la relación de parentesco con el apoyo directo del departamento de staff.

3.5.5 Política de Comunicación

Es compromiso de toda la compañía, implementar un sistema de comunicación bi direccional de manera interna y externa que permita fomentar la identidad, cultura, valores corporativos, concursos de las diferentes vacantes, ferias de empleo, capacitaciones y demás información que le sea valiosa y proporcionada al colaborador, a través del flujo eficaz de la información logrando así el desarrollo y fortalecimiento personal y organizacional.

Se deberá extender comunicación de vía interna como externa para el reclutamiento de cualquier puesto dentro de la organización.

- Publicar anuncios de plazas vacantes vía correo electrónico o pizarras informativas para que puedan aplicar empleados dentro de la organización.
- Publicar anuncios de plazas vacantes en medios radiales, televisivos, páginas de internet, agencias de empleo debidamente certificadas por el encargado del recurso humano del FPS-ENEE.
- Para la publicación se debe de utilizar el formato de anuncio que se encuentra en los anexos de este manual de manera interna o externa.

- En la publicación de los anuncios se debe de considerar las siguientes consideraciones, donde no se debe de violentar los derechos humanos de los candidatos:
 - i. Nombre de la empresa
 - ii. Objetivo de la empresa
 - iii. Nombre del puesto vacante
 - iv. Requisitos del puesto vacante:
 - Estudios
 - Experiencia
 - Conocimientos
 - Ubicación del empleo
 - v. Objetivo del puesto vacante
 - vi. Correo electrónico de la organización

DESCRIPTOR DE PUESTO

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Supervisor de área	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Producción
Departamento al que pertenece el cargo: Producción	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: XX de XXXX de XXXX	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

--

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

3.1.1 Presupuesto asignado: N/A
3.1.2 Activos fijos (detallado): Computadora, aparato celular

✓ IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: (X)

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Todas las áreas de producción	Distribuye actividades a realizar en las áreas.	Diaria

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
N/A	N/A	N/A

3.2.1 PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral
4 Secundaria completa.	5 SAP 6 Interpretación de Esquemas y Planos	7 02 años en puestos similares.

3.2.2 RESPONSABILIDADES

Responsabilidades

3.1 COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:

- 4.1 Orientación a Resultados
- 4.2 Trabajo en equipo
- 4.3 Adaptabilidad al Cambio
- 4.4 Sentido de Pertenencia

Competencias Técnicas:

- 4 Lectura de planos
- 5 Excel avanzado
- 6 Administración de personal
- 7 Manejo de SAP

Competencias Específicas:

- 4 Habilidad de Supervisión
- 5 Liderazgo
- 6 Organización

FORMATO/ REQUISICIÓN DE PERSONAL:

Es un formato que permite exponer al departamento de recursos humanos la intención de cubrir en un área de trabajo una vacante.

REQUISICION DE PERSONAL	
I. DATOS GENERALES:	
Solicitó: _____ Persona(s) para cubrir la plaza vacante de: _____	
En la empresa: _____	En el departamento: _____
Fecha de Inicio: _____	Salario Presupuestado: _____
Puesto de Jefe inmediato: _____	
II. CONDICIONES DE CONTRATACION:	
Reemplazo <input type="checkbox"/> Plaza Nueva <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Desde _____ hasta _____	
Si es reemplazo (Nombre del sustituto): _____ Posición: _____	
Ultimo salario L.: _____	Ultimo día trabajado: _____
Favor hacer breve descripción de funciones principales: _____	

III. REQUISITOS DE CONTRATACION:	
Nivel Educativo: _____ Título: _____	
Años de Experiencia en: _____	
Conocimientos / Habilidades en: _____	
Características personales: _____	
IV. EN CASO DE PLAZA NUEVA, FAVOR ADJUNTAR:	
<ul style="list-style-type: none">• Justificación de Contratación• Descripción de puesto• Organigrama actualizado• Confirmación de Finanzas presupuesto y/o fondos disponibles para plaza nueva.	
V. FIRMAS AUTORIZADAS PARA CONTRATACION:	
_____	_____
Jefe de Departamento	Gerente de Area / Departamento
_____	_____
Gerente / Jefe de Recursos Humanos	Gerente General de GGM

Vo.Bo. Gerente Financiero	
Fecha de Recepción: _____	Nombre: _____
Puesto: _____	Firma: _____

FORMATO/ ANUNCIO DE VACANTE:

Mecanismo que utilizan los reclutadores de personal para dar a conocer al mercado de recursos humanos las diversas vacantes que existen, mecanismos que pueden ser socializados a: radio, prensa, pizarras informativas, bolsa de empleo on-line, correo electrónico entre otros.

ANAVIH Asociación Nacional de Avicultores de Honduras

TIENE COMO MISIÓN, GENERAR Y PROMOVER EL CRECIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA HONDUREÑA

Plaza Vacante
Gerente de Recursos Humanos

Busca a un talento como TÚ

Requisitos

- ✓ **Estudios:** Graduado en Licenciatura de Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniero Industrial con maestría en Recursos Humanos.
- ✓ **Experiencia:** 5 a 10 años en puestos similares.
- ✓ **Conocimientos:** Manejo de personal, leyes laborales, planeación estratégica.
- ✓ **Ubicación de Empleo:** San Pedro Sula, Cortés.

Objetivo del puesto: Desarrollar y gestionar los procesos de Recursos Humanos de la empresa.

Enviar hoja de vida a: anavih@empleos.com

Enviar documentos a más tardar el 25 de Mayo, 2016

Se ofrece:
Beneficios y salario competitivo

FORMATO/SOLICITUD DE EMPLEO:

Manera formal en donde exponemos al candidato interesado, un documento que permita un acercamiento puntual y recolección de datos precisos.

SOLICITUD DE PERSONAL

CONDICIÓN

PERMANENTE:

TEMPORAL:

POR HORA:

El presente formato presenta el perfil de las habilidades y experiencias que requiere el Puesto *Vacante*, Por lo que le solicitamos que nos proporcione la siguiente información:

1. Nombre de la Vacante: _____
2. Numero de Plaza solicitada: _____
3. Jefe Inmediato de la Vacante: _____
4. Motivo de Contratación:
 - Plaza Vacante
 - Vacaciones
 - Periodo Pre y Post Natal
 - Incapacidad por Enfermedad
 - Promoción
 - Otros: _____

5. Sustituye a: _____

6. Tiempo de duración de la contratación: _____

7. Rango de Edad Requerida: _____ años

8. Género de Preferencia: M F

9. Requisito Académico:

Ciclo común de cultura general: Secundaria completa:

Educación Técnica Secundaria: Universidad:

Post Grado: Otros Estudios:

9. Tiempo y Tipo de Experiencia (Indicar años de experiencia y en que):

10. Conocimientos Específicos (inglés, Computación, Procesos Específicos, etc.):

11. Disponibilidad de Horario: Si No

12. Necesidad de Viajar Sí No

13. Poseer vehículo Propio No

14. Situación Salarial

Ultimo Sueldo Devengado en la vacante:

Sueldo Inicial para la vacante:

Rango Salarial Propuesto para la Vacante:

Concuerdan Requisitos con Descripción de Puesto: SI NO

Solicitado por: _____ Vo.B. Gerente de Área: _____

FORMATO/ ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

La entrevista de selección es el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		
<i>Formato de Informe para Selección de Personal</i>		
Nombre del Candidato:		
Puesto al que aplica:		
Elaborado por:		
En el presente formato se debe condensar la información obtenida sobre el candidato, para facilitar la decisión de contratación del mismo.		
ASPECTO EVALUADO	RESULTADO OBTENIDO	OBSERVACIONES
EVALUACIÓN APTITUDINAL		
EVALUACIÓN INTELECTUAL		
PERSONALIDAD		
CONOCIMIENTOS		
EXAMEN MÉDICO		
¿SE ENCONTRÓ ALGUNA IRREGULARIDAD EN LA VERIFICACIÓN LABORAL?	Sí la respuesta es afirmativa, explique.	
¿SE CONSIDERA APTO EL CANDIDATO?	Sí, ¿Por qué?	
	No, ¿Por qué?	
INFORMACIÓN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL		

FORMATO/ EVALUACIÓN DE ENTREVISTA:

Las anotaciones son válidas para cada aspecto explorado, según la Guía de la Entrevista, la clasificando de las informaciones de cada aspecto a examinar juegan un papel crucial al momento de su selección.

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA, CRITERIOS APTITUDINALES Y ACTITUDINALES
Nombre del candidato:
Cargo a postularse:

CRITERIOS A EVALUAR	R	B	MB	E	PUNTOS OBTENIDOS
Presentación Personal: Higiene, características físicas.					
Expresión Verbal: Logra expresar ideas, es convincente, dinámico					
Sociabilidad: Expresivo, empático, agradable, acogedor, afable.					
Motivos de postulación: Motivos que lo inducen a cambiar de empleo, evaluar expectativas de permanencia en la Institución.					
Experiencia y Conocimientos: Grados de experiencia y conocimiento que tiene para desempeñar el cargo.					
Perfil del cargo: Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido					
TOTAL PUNTOS:					

El resultado obtenido está de acuerdo al puntaje de la siguiente tabla:

R: REGULAR	B: BUENO	MB: MUY BUENO	E: EXCELENTE
10	20	30	40

Evaluador

Firma Evaluador

Nombre

FORMATO/ VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS:

Las referencias laborales siguen siendo fundamental a la hora de encajar en un puesto de trabajo, ya que éstas le permiten al reclutador chequear con mayor certeza las fortalezas y debilidades del candidato, y saber si se adecuará a la cultura de la empresa en la que se insertará.

Verificación Laboral						
Nombre del candidato:						
Puesto al que aplica:						
Fecha de Entrevista:						
<i>Referencia Laboral</i>						
Puesto que desempeñó:			Tiempo laborado:			
Nombre del informante:			Puesto del Informante:			
Nombre de la empresa:						
Motivo de retiro:	Despido	Renuncia	Mutuo Acuerdo	Otro		
¿Por qué?						
Honesto	Mucho	Regular	Poco			
Responsable	Mucho	Regular	Poco			
Puntualidad	Excelente	Buena	Mala			
Calidad de Trabajo	Excelente	Buena	Mala			
Disposición de colaborar	Excelente	Buena	Mala			
Lo recomienda como empleado?	Sí	No	¿Por qué?			
Lo volvería a contratar?	Sí	No	¿Por qué?			
<i>Referencia Personal</i>						
Nombre del informante:						
Vínculo con el candidato:						
¿Cómo le conoce?						
¿Hace cuánto le conoce?						
¿A qué se dedica usted?						
Honesto	Mucho	Regular	Poco			
Responsable	Mucho	Regular	Poco			
Disciplinado	Mucho	Regular	Poco			
Relación con los demás	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo		
Lo recomienda como empleado?	Sí	No	¿Por qué?			
Observaciones:						
Nombre del Entrevistador		Firma		Fecha		
INFORMACIÓN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL						

FORMATO/ OFERTA DE TRABAJO:

Carta en la cual se le expone al candidato que ha sido seleccionado para desempeñar un puesto trabajo, ocupando un puesto, perteneciente a un departamento, categoría de puesto y los beneficios y derechos que por ley él va adquirir.

Nombre de la empresa
Dirección
Francisco Morazán, M.D.C

XX de XXXX de XXXX

Sr. [nombres y apellidos]
Presente

Muy Estimado Señor(a):

Por este medio y luego de analizar y evaluar su aplicación para formar parte de nuestro equipo de trabajo y así mismo por los resultados y desempeño mostrado durante el proceso de reclutamiento y selección, por este medio me es grato comunicarle que la empresa a determinado ofrecerle el cargo de [__cargo__] y que por tanto pase a formar parte de nuestro talento humano calificado.

Sepa usted que sabemos de su excelente capacidad y nos enorgullecería que pase a formar parte de nuestra empresa.

Reciba un afectuoso saludo,

Director Ejecutivo/Gerente General

Cc: Gerencia de Talento Humano
Expediente colaborador

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA:

Mediante un proceso de comunicación se interactúa con una persona cuyo objetivo es conocer aspectos de la vida personal y laboral del entrevistado basado en competencias y evaluación puntal de los resultados.

Nombre: _____

Puesto al que aplica:

Profesión u oficio:

Fecha: _____

1. Estabilidad Laboral

1.1 ¿Desde cuándo trabaja? _____

1.2 ¿Cuántos trabajos ha tenido? _____

1.3 ¿En qué área de su profesión se considera con mayor experiencia o pericia? _____

1.4 Mencione el último lugar en donde ha trabajado o está trabajando:

Empresa: _____

Propietarios: _____

Fecha ingreso: _____ Fecha de salida: _____

Puesto y sueldo al finalizar _____

Beneficios: _____

Causa de retiro: _____

1.5 ¿Tiene problema en cambiar de sede de trabajo, para viajar dentro o fuera del país?

1.6 ¿Cómo se dio cuenta de la plaza para la que está aplicando?

2. ¿Qué bienes posee?

2.1 Vivienda (s):

Propia

Pagándola

Alquila

Otros: _____ Dónde: _____

2.2 Vehículo (s):

Propia

Otros: _____ Dónde: _____

2.3 ¿Tiene negocio propio o en sociedad con alguien? Sí
No

Actividad:

¿Quién lo administra? _____

Margen de ganancia mensual aproximada: _____

2.4 Tiene deudas que sobrepasan los U\$ 1,000.00?

Bancos Financieras Prestamistas

Particulares Casas Comerciales Tarjeta Crédito

¿Monto y plazo de pago? _____

3. Aspecto Familiar

3.1 Nombre y ocupación del cónyuge

Casados desde: _____

Nombre: _____

Ocupación y lugar de trabajo: _____

¿Cuántos hijos tiene? (sexo, edad, colegio donde estudian) _____

Es su primer matrimonio: Si () No ()

Nombre de su primer conyugue _____

Ocupación y lugar de trabajo: _____

¿Cuántos hijos tiene? (sexo, edad, colegio donde estudian)

3.2 Nombre y ocupación de los padres:

Padre: _____

Ocupación: _____

Domicilio: _____

Madre: _____

Ocupación: _____

Domicilio: _____

4. Salud

4.1 ¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? Si No

¿De qué? _____

5. Relaciones

5.1 Alguno de sus parientes consanguíneos y/o por afinidad trabajan: (detallar nombre y lugar de trabajo)

a) ¿En alguna de las empresas o relacionado con el giro de las mismas?

b) ¿En empresas relacionadas con el giro comercial?

6. Competencias e Inteligencia Emocional

I. HABILIDAD TECNICA, ORIENTACION A RESULTADOS

1. ¿Cuál ha sido la asignatura o la materia que le ha costado aprender en su vida de estudios profesionales?

1 2 3 4 5

2. Cuénteme de alguna situación en que le hayan solicitado una tarea urgente cuando tenía otros pendientes. ¿Cómo reaccionó?, ¿Qué hizo para cumplir con la tarea?

1 2 3 4 5

TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES

- ¿En qué ocasiones considera que es superior su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Bríndeme ejemplos.
1 2 3 4 5

2. ¿Alguna vez le ha sucedido que le solicitaran se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?

1 2 3 4 5

III. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

- ¿Cómo reacciona ante cambios inesperados en la rutina de su trabajo? ¿ha logrado adaptarse con efectividad a las nuevas rutinas? De algunos ejemplos.
1 2 3 4 5

- ¿Cree usted conveniente cambiar abandonar viejas prácticas o modos de trabajar? ¿Por qué?
1 2 3 4 5

IV. COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

- ¿Alguna vez le ha sucedido que tiene que utilizar tiempo extraordinario para desarrollar su propio trabajo, sus iniciativas propias y nuevas propuestas de la organización? ¿Cuánto tiempo invirtió en esa tarea? ¿Cómo se sintió? ¿lo haría de nuevo si fuese necesario?
1 2 3 4 5

2. ¿Ha participa en actividades programadas para celebraciones o eventos especiales en su empleo (o empleo anterior)? ¿Cuál ha sido su aporte? ¿Cómo se siente participando en estas actividades?

1 2 3 4 5

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE Y FIRMA

ENTREVISTADOR

FORMATO DE RESUMEN TERNA DE CANDIDATOS - PONDERACIÓN

Formato mediante el cual los involucrados en el proceso de selección por competencias se ven asistidos en función de una ponderación dada mediante los aspectos a identificar tales como: planificación, clima y orientación en base a objetivos entre otros.

Nombre del Candidato	Perfil Académico			Competencias del Puesto					Experiencia	Pruebas						Nota Final	
	Bachillerato/Técnico	Post Grado	Maestría	O.R.	AC	HT	TE	ExC		Prueba Técnica	Pruebas Psicométricas						
	10%								10%					50%	CI	Características de la personalidad	
Ponderación	3.40%	3.30%	3.30%						1 Año de Experiencia	10%							
A	2.7	3.0	3.0	1.0	1.8	1.9	2.0	2.0	15	47	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	89.4
B	4.0	5.0	6.0	2.0	6.0	6.0	2.0	6.0	20	50	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	117.0	
C	3.4	3.3	3.3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	20	50	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	100.0	
D	3.4	3.3	3.3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	20	50	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	100.0	
E	3.4	3.3	3.3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	20	50	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	100.0	
F	3.4	3.3	3.3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	20	50	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	100.0	
G																	

Pruebas Psicométricas		Competencias del Puesto	
Racional	E	Orientación en Resultados	OR
Práctico	P	Asaptabilidad al Cambio	AC
Autosuficiente	A	Habilidad Técnica	HT
Estabilidad Emocional	EE	Trabajo en Equipo	TE
Abierto e Innovador	A-E	Entrevista por Competencia	EC

TESTS PSICOMETRÍCOS

TEST DE INTELIGENCIA

Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión y se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones, iniciativa en la solución de problemas, por ello además de medir el índice de inteligencia de un sujeto se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

TEST PROYECTIVOS

Los tests proyectivos sirven para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

TEST DE APTITUDES Y HABILIDADES

Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. El objetivo de estos test es identificar en los evaluados un patrón de conducta repetitivo que permita identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de identificar el potencial de aplicación en la práctica profesional.

GLOSARIO

- ✓ **Administración de Recursos Humanos:** El propósito de la administración del capital humano, es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.(William Werther & Davis, Keith, 2008, p. 8).
- ✓ **Capacitación:** “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2007, p. 386).
- ✓ **Coaching:** Bou J F, (2013) afirma: “El coaching es una disciplina moderna definida como una poderosa herramienta de cambio orientada hacia el éxito, hacia la consecución de los objetivos, metas o retos que nos marquemos”. (p.5).
- ✓ **Competencia:** “Competencia es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”. (p.22).
- ✓ **Descriptor de Puesto:** su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.(I. Chiavenato, 2007, p. 226).
- ✓ **Liderazgo:** A.Abuerbach y S.Dolan, (1997) plantean que el liderazgo “es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización”.
- ✓ **Recompensa:** “las recompensas extra financieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc...afectan la satisfacción que

las personas derivan del sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerar el conjunto total de las recompensas”. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 286).

- ✓ **Reclutamiento:** se realiza cuando una necesidad concreta se presenta, cuando se debe cubrir una o varias vacantes y se desarrolla a través de acciones variadas, por ejemplo anuncios en diversos medios y/o convocatorias diversas.(Sánchez, 2014, p. 96).
- ✓ **Selección de personas:** Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego elegir, sobre los criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Sánchez, 2014, p. 97).

ANEXO 2. DESCRIPTOR DE PUESTO: ADMINISTRADOR

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Administrador	Nombre del cargo del Jefe inmediato:
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades técnico-administrativas; a fin de maximizar los resultados de las operaciones del FONDO.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.3 Presupuesto asignado:

3.1.4 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora; todo aquel especializado que se le asigne mediante carta-compromiso.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 6

Indirectamente 14

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables emitidas por los entes especializados y rectores en materia financiera, contable y de gestión pública.
Manejo de la política fiscal y tributaria empresarial.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Junta Administradora	Presentación de propuestas para mejora en el departamento, la división y propuestas en temas de su competencia.	Mensual, semestral y a petición especial.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Consultas y controles sobre los instrumentos y productos financieros que se mantienen con las distintas instituciones del rubro.	Mensual
Instituciones Estatales (CNBS, BCH, BCIE)	Reuniones estimar el control de las disposiciones, normativas y relaciones técnico-financieras con las mismas.	Semestral.

1. RESPONSABILIDADES

1. Responsabilidades
2. Presentar a la Junta Administradora para resolución, el dictamen sobre inversiones y prestaciones.
3. Elaborar la información necesaria para seleccionar en que bancos se colocaran las inversiones del FONDO.
4. Elabora las actas de la Junta Administradora, da seguimiento y ejecuta las resoluciones que se aprueben.
5. Integra, preside y presenta ante el comité de Crédito las solicitudes de préstamos de las diferentes líneas de crédito.
6. Someter a la Junta Administradora proyectos de inversión que deriven en beneficio del FONDO, en virtud de sus condiciones de seguridad, rentabilidad y liquidez.
7. Integrar el comité de Crédito las solicitudes de préstamos de las diferentes líneas de crédito.
8. Presentar los préstamos en las diferentes líneas de crédito para ser otorgados por la Junta Administradora.
9. Integrar el comité de Inversiones y los comités que la Junta Administradora forme para fines específicos.

2. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

1. Lic. en Administración de Empresas
2. Posgrado en Administración de Empresas.

Competencias Organizacionales:

3. Trabajo en Equipo
4. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

5. Manejo de solución de conflictos.
6. Inteligencia emocional.

ANEXO 3. DESCRIPTOR DE PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente Administrativo	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador/a
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades técnico-administrativas, que le son asignadas por la dirección; a fin de maximiza los resultados de las operaciones del FONDO.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.5 Presupuesto asignado:

3.1.6 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora; todo aquel especializado que se le asigne mediante carta-compromiso.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 7

Indirectamente 15

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables
Manejo de la política fiscal y tributaria empresarial.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Administrador/a	Presentación de informes de acuerdo a su competencia	Mensual, semestral y a petición especial.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Consultas y controles sobre los instrumentos y productos financieros que se mantienen con las distintas instituciones del rubro.	Mensual
Instituciones Estatales (CNBS, BCH, BCIE)	Reuniones estimar el control de las disposiciones, normativas y relaciones técnico-financieras con las mismas.	Semestral.

3. RESPONSABILIDADES

1. Responsabilidades
2. Brinda apoyo en el seguimiento y ejecución de las resoluciones que se aprueben sesiones de la Junta Administradora.
3. Coordinar el proceso de compras por cotización y licitaciones públicas o privadas.
4. Brindar apoyo sobre las inversiones en bancos en la gestión de documentos soporte.
5. Proponer a las Administración la contratación de los servicios técnicos y especializados que a su juicio demanden las necesidades del FONDO para aprobación de la Junta Administradora.
6. Apoya a la Administración en dictar charlas a los miembros del sistema a fin de mantenerlos informados sobre objetivos, beneficios y servicios que otorga el FONDO.
7. Realizar las labores de trabajo social relativas al mejoramiento y educación en actividades para los pre-jubilados y Jubilados.
8. Coordinar y da seguimiento a los proyectos que el FONDO desarrolle para diversificar las inversiones.
9. Elaborar los contratos para préstamos en la rama de crédito para vehículos.

4. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

7. Lic. en Administración de empresas.
8. Perito Mercantil.

Competencias Organizacionales:

9. Atención al afiliado
10. Trabajo en Equipo
11. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

12. Conocimientos en materia contable, fiscal y tributaria.
13. Manejo de solución de conflictos.

ANEXO 4. DESCRIPTOR DE PUESTO: CONTADOR GENERAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Contador General	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador/a
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Coordina todas las operaciones contables y financieras del FONDO; a fin de mantener información actualizada, confiable y con objetivos de rentabilidad y seguridad de riesgo para toma de decisiones Administración y Junta Administradora del FPS-ENEE.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.7 Presupuesto asignado:

3.1.8 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora; todo aquel especializado que se le asigne mediante carta-compromiso.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 7

Indirectamente 15

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables emitidas por los entes especializados y rectores en materia financiera, contable y de gestión pública.
Manejo de la política fiscal y tributaria empresarial.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Administrador/a y Junta Administradora	Presentación de propuestas para mejora en el departamento, la división y propuestas en temas de su competencia (inversiones, riesgo)	Mensual, semestral y a petición especial.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Consultas y controles sobre los instrumentos y productos financieros que se mantienen con las distintas instituciones del rubro.	Mensual
Instituciones Estatales (CNBS, BCH, BCIE)	Reuniones estimar el control de las disposiciones, normativas y relaciones técnico-financieras con las mismas.	Semestral.

5. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Analiza las partidas del diario y mayoriza en el sistema financiero y contable.
<ul style="list-style-type: none">• Supervisa los movimientos de cartera de préstamos personales, de vehículos, escolares, hipotecarios, exprés y especiales.
<ul style="list-style-type: none">• Comprueba transferencias de efectivos de ENEE por concepto de aportaciones y cotizaciones.
<ul style="list-style-type: none">• Realiza el cierre administrativo anual para presentárselo a la Junta Administradora.
<ul style="list-style-type: none">• Prepara informes mensuales sobre cuentas de movimientos e inversiones en valores.
<ul style="list-style-type: none">• Elabora la liquidación presupuestaria de ingresos y egreso.
<ul style="list-style-type: none">• Diseña nueva estructura contable y actualiza el catálogo de cuentas.
<ul style="list-style-type: none">• Revisión de planillas de colaboradores permanentes y Jubilados de la ENEE.
<ul style="list-style-type: none">• Emite cheques por devolución, pago de servicios públicos, pagos de obligaciones municipales.
<ul style="list-style-type: none">• Forma parte del Comité de Inversiones.
<ul style="list-style-type: none">• Revisa la planilla de Jubilados previo a la realización de oficio de acreditación para el banco.

6. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

14. Lic. en Ciencias econo-administrativas (Empresarial, Contaduría Pública, Finanzas, Economía)
15. Posgrado en Finanzas, Administración de Empresas.

Competencias Organizacionales:

16. Atención al afiliado
17. Trabajo en Equipo
18. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

19. Conocimientos en materia contable, fiscal y tributaria.
20. Manejo de solución de conflictos.
21. Inteligencia emocional.

ANEXO 5. DESCRIPTOR DE PUESTO: OFICIAL DE SEGUROS

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Oficial de Seguros	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador/a del fondo de pensiones
Departamento al que pertenece el cargo: Administrativa	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Ordena, revisa, analiza pagos de primas, gastos por reembolsar, datos estadísticos, amortizaciones de gastos, control de cuenta personal de los pensionarios; a fin de prestar un servicio eficiente a los asegurados.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.9 Presupuesto asignado: **25.000lps**

3.1.10 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, Batería (UPS), Impresora, Archivador, Teléfono y Papelera de escritorio.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (x) Analiza: (x) Asesora: (x) Propone: () Decide: () Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente _____

Indirectamente _____

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado en pagos de prima, gastos de reembolso, datos estadísticos, amortizaciones de gastos.	Conocimiento en cuentas personales de los afiliados.
Manejo de la política fiscal y tributaria empresarial.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Contador I	Solicitud de información de cuentas personal de los afiliados.	Mensual y a petición especial.
Auxiliar de crédito	Diferentes movimientos de créditos de los afiliados.	Cuando lo amerite.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Compañías Aseguradoras	Consultas sobre las actualizaciones de los seguros.	Mensual
Clínicas medicas	Consultas sobre gastos y reclamos médicos.	Eventual

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Audita la confiabilidad de los documentos de respaldo para reclamos de los seguros, una vez a la semana.• Analiza la capacidad de pago del asegurado para poder acceder al seguro médico, una vez a la semana.• Calcula y da seguimiento a los pagos por primas de seguro de vida a empleados, una vez por semana.• Controla el ingreso de primas por seguro médico hospitalario de los empleados ENEE para el respectivo pago a la compañía aseguradora.• Mantiene el control sobre los Jubilados y Pensionados activos y/o muertos, cada tres meses.• Determina el saldo de cuentas por cobrar de empleados con seguro médico hospitalario financiado por el Fondo de Prestaciones Sociales, una vez por mes.• Elabora pagares y dar seguimiento a su respectiva autorización del Plan de Amortización, una vez por mes.• Mantiene el control sobre los cheques recibidos por seguro médico hospitalario, una vez por mes.• Gestiona pago a beneficiarios por muerte natural, accidental y calificada, una vez por mes.• Entrega carnet a todos los afiliados por seguro médico hospitalario, de manera eventual.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

1. Perito Mercantil y Contador Público / Bachiller en Administración de Empresas.
2. Pasante universitario de cualquiera de las carreras econo -administrativas. Con un 60% de clases pasadas.

Competencias Organizacionales:

22. Servicio al cliente.
23. Trabajo en Equipo.
24. Capacidad analítica.

Competencias Específicas/ técnicas:

25. Conocimientos en materia contable, fiscal y tributaria.
26. Manejo de solución de conflictos.
27. Inteligencia emocional.

ANEXO 6. DESCRIPTOR DE PUESTO OFICIAL DE INFORMÁTICA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Oficial de Informática	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador/a del fondo de pensiones
Departamento al que pertenece el cargo: Administrativa	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Analiza, diseña, desarrolla y administra todo lo referente al hardware y software del Fondo de Pensiones a fin de brindar una mejora continua en la automatización de las operaciones del Fondo.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.11 Presupuesto asignado: **250.000lps**

3.1.12 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, Batería (UPS), Impresora, Archivador, Teléfono, data show, Papelera de escritorio y demás herramientas y equipos de cómputo.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: (x) Asesora: () Propone: (x) Decide: () Ejecuta: (x) Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 1

Indirectamente

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado en virus ponentes contra daños del hardware del fondo de pensiones.	Tecnología globaliza, en cuanto a nuevas aplicaciones amigables para el control de lo cotizado por el afiliado.
Manejo de la política fiscal, tributaria empresarial y de confidencialidad.	Conocimiento en la reparación de equipo de cómputo.

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Con todas las áreas del Fondo de Pensiones.	Consultas sobre los diferentes sistemas y operaciones del Fondo de Pensiones.	Diarias.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Proveedores de equipo de cómputo.	Consultas de funcionamiento de equipo de cómputo. Compra de equipo de cómputo.	Eventual

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por la correcta ejecución de los procesos automatizados del Fondo de Pensiones existentes. 2. Verificar que se cumplan políticas de seguridad de los datos a través de respaldo (Back-ups) y niveles de acceso a la información obtenida en el computador. 3. Brindar apoyo técnico a todo el personal que tenga inquietudes en relación a los procesos del fondo. 4. Participar en la actualización de la cartera de préstamos en conjunto con la unidad de Contabilidad del fondo. 5. Actualizar mensualmente las aportaciones de todos los afiliados del fondo de pensiones. 6. Ingresar datos e imprimir mensualmente planilla de pago a colaboradores temporales del Fondo, listado de diferentes deducciones de los colaboradores del Fondo (Cooperativa, sindicato, ISR, etc.) y recibo de colaboradores del Fondo. 7. Extraer de la base de datos de los pensionarios de la ENEE, el salario promedio de los últimos 36 salarios que pasaran a categoría de jubilados. 8. Realizar la cotización de los diferentes insumos que se utilizan en el funcionamiento de los equipos de cómputo del fondo de pensiones (papelería, cartuchos de tinta ETC.) 9. Impartir capacitaciones al personal del Fondo, en el uso de los diferentes paquetes computacionales para su buen funcionamiento. 10. Realizar estudios de factibilidad de nuevos proyectos en el área de informática para aplicar en el Fondo de Pensiones.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

3. Bachiller técnico en computación y soporte técnico de informática o a fines.
4. Lic. Administración Informática o Ing. En Ciencias de la Computación

Competencias Organizacionales:

28. Servicio al cliente interno.
29. Capacidad analítica.
30. Juicio moral y tacto.

Competencias Específicas/ técnicas:

31. Conocimientos en materia técnica y de soporte de equipo de cómputo.
32. Manejo de solución de problemas.
33. Inteligencia emocional.

ANEXO 7. DESCRIPTOR DE PUESTO ASISTENTE DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente de Contabilidad	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Contador General
Departamento al que pertenece el cargo: Administrativa	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Analiza y registra las operaciones contables de los movimientos de los activos, codificación de cuentas, presupuestos y elaboración de partidas diarias; afín de mantener los registros contables actualizados.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.13 Presupuesto asignado: **25.000lps**

3.1.14 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, Batería (UPS), Impresora, Archivador, Teléfono, data show, Papelera de escritorio y demás papelería relacionada sus actividades.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (x) Analiza: (x) Asesora: () Propone: () Decide: (x) Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente _____

Indirectamente _____

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado en Matemáticas Financiera, informática aplicada a la contabilidad, conciliación de cuentas de inversiones e intereses y todo aquello inherente a la rama contable- financiera.	Manejo de la política fiscal, tributaria empresarial y de confidencialidad.
---	---

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Con todas las áreas del Fondo de Pensiones.	Consultas y asistencia de las diferentes operaciones del Fondo de Pensiones.	Semanales

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Banca Privada, Registro Nacional de las Personas, IHSS y Alcaldía Municipal	Consultas de información relevante al pensionario.	Eventual

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe cheques por concepto de intereses mensuales de las inversiones en certificados de depósitos a plazo fijo, una vez a la semana. 2. Gestiona los cobros por intereses mensuales a los distintos bancos del sector privado cuando no han pagado en el tiempo establecido, una vez al mes. 3. Ingresa en el sistema el plan de amortización para controlar el pago mensual de los intereses, una vez al mes. 4. Elabora constancias para Jubilados, para diferentes tramites (Embajada Americana, IHSS, Casas Comerciales), una vez por semana. 5. Asigna código contable a la nueva inversión para su registro y archivo de los oficios, de manera eventual. 6. Confecciona notas a los bancos para el cobro de valores, una vez al mes. 7. Procesa cuadro de reporte de pago de IHSS y su distribución contable, una vez por mes. 8. Prepara planilla de pago para los Jubilados, una vez por mes. 9. Brinda información a los Jubilados para la definición del pago de la pensión que otorga el IHSS, una vez por mes. 10. Asegura el pago correspondiente según el censo de supervivencia, una vez al año. 11. Redacta informe sobre interés causado, sobre inversiones en valores, dólares y lempiras, una vez al mes. 12. Elabora conciliación de las cuentas contables que afectan las inversiones y hacer las correcciones del caso atreves de ajustes, cada tres meses. 13. Realiza trámite en el IHSS de la pensión por vejez de los jubilados que tienen edad de 65 años, de manera eventual. 14. Prepara nómina mensual de pago de salarios y tiempo extraordinario de colaboradores del Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE. 15. Informa al Contador General en forma escrita sobre la aplicación de valores en cartera de préstamos; analizados, cuadrados, conciliado contra los movimientos contables del mes, con copia a la Administración, una vez por mes.

COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

1. Lic. Administración de Empresas, Finanzas, Contaduría Pública o carrera a fin.

Competencias Organizacionales:

34. Matemáticas Financiera,
35. Informática aplicada a la contabilidad.
36. Conciliación de cuentas de inversiones e intereses.

Competencias Específicas/ técnicas:

37. Manejo de solución de problemas.
38. Inteligencia emocional.
39. Capacidad analítica y juicio.

ANEXO 8. DESCRIPTOR DE PUESTO: CONTADOR II

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Contador II	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Contador General
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Registrar las operaciones contables consignadas en los libros auxiliares y mayores; a fin de mantener un sistema contable pormenorizado y que se verifiquen los datos y controles contables internos.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.15 Presupuesto asignado:

3.1.16 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora; todo aquel especializado que se le asigne mediante carta-compromiso.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente N/A

Indirectamente N/A

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables emitidas por los entes especializados y rectores en materia financiera, contable y de gestión pública.
--	--

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Comité de Crédito	Presentación de informes de mora y planilla mensual con cargos de préstamos otorgados, por vencer y cancelados	Mensual, y a petición especial.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Consultas de estados de cuenta y cargos realizados a las distintas cuentas que maneja el Fondo.	Mensual

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades	
1.	Brindar información a los prestatarios sobre su saldo y comportamiento del préstamo personal para conocimiento de vigencia y próximo a cancelar.
2.	Verificar el comportamiento de los préstamos en cartera e intereses ganados y pagados para presentar informes de comportamiento al Contador General.
3.	Elaborar recibos de ingresos sobre amortizaciones de préstamos, seguros y cualquier tipo de ingreso para ser que estos sean reflejados en las respectivas cuentas.
4.	Elaborar cuadros de mora de los préstamos asignados para presentar informes ante la Junta Administradora.
5.	Dar seguimiento a la cobranza de valores que corresponden a los préstamos personales, hipotecarios, especiales, escolares, para vehículos y préstamos exprés.
6.	Elaborar constancias sobre historiales de los préstamos para cooperativas o entidades que los prestatarios deseen.
7.	Elaborar finiquitos de pago de préstamos personales cuando solicitan refinanciamiento para ser deducidos del valor otorgado en el nuevo préstamo.
8.	Cobrar las garantías (avales) cuando los prestatarios no cumplen con el pago asignado para la recuperación de los valores otorgados en concepto de préstamo.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

40. Lic. en Ciencias econo-administrativas (Empresarial, Contaduría Pública, Finanzas, Economía)

Competencias Organizacionales:

41. Atención al afiliado
 42. Trabajo en Equipo
 43. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

44. Manejo de solución de conflictos.
 45. Inteligencia emocional.

ANEXO 9. DESCRIPTOR DE PUESTO: CONTADOR I

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Contador I	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Contador General
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Preparar el registro de las operaciones contables a su cargo con la finalidad que el Departamento de Contabilidad cuente con los registros mensuales en tiempo y forma para ser presentados ante las autoridades del Fondo de Prestaciones.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.17 Presupuesto asignado:

3.1.18 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora; todo aquel especializado que se le asigne mediante carta-compromiso.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente N/A

Indirectamente N/A

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables emitidas por los entes especializados y rectores en materia financiera, contable y de gestión pública.
--	--

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Comité de Crédito	Presentación de informes de mora y planilla mensual con cargos de préstamos otorgados, por vencer y cancelados	Mensual, y a petición especial.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Consultas de estados de cuenta y cargos realizados a las distintas cuentas que maneja el Fondo.	Mensual

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades
1. Controlar la cartera de préstamos hipotecarios para su correcta aplicación de cargos en el sistema de administración financiera.
Elaborar los recibos de pago de préstamos hipotecarios a ex colaboradores de ENEE o amortización extra de colaboradores activos a fin de ser convalidados en el sistema informático.
2. Revisar los saldos de las constancias de solvencia de deuda con el FONDO cuando los préstamos hipotecarios quieran ser cancelados con otros fondos.
3. Elaborar la conciliación bancaria mensual de la cuenta de préstamos hipotecarios para identificar los valores en tránsito.
4. Registrar mediante las cuentas auxiliares los pagos a capital e intereses, seguros de vida, de incendio y de catástrofes.
5. Controlar los intereses sobre los desembolsos emitidos por préstamos hipotecarios para su correcta ejecución según las políticas de otorgamiento.
6. Elaborar los planes de pago para ex empleados por cambio de tasa de interés con la finalidad de informar al Contador General por escrito la aplicación de dichos valores.
7. Elaborar informe de deducciones para planilla por retención a colaboradores de préstamos hipotecarios para su respectivo ingreso al sistema.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

- 46. Perito Mercantil y Contador Público, Bachiller en Finanzas y Contabilidad.
- 47. Lic. en Ciencias econo-administrativas (Empresarial, Contaduría Pública, Finanzas, Economía)

Competencias Organizacionales:

- 48. Atención al afiliado
- 49. Trabajo en Equipo
- 50. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

- 51. Manejo de solución de conflictos.
- 52. Inteligencia emocional.

ANEXO 10. DESCRIPTOR DE PUESTO: AUXILIAR DE CRÉDITOS

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Auxiliar de Créditos	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Oficial de Prestamos
Departamento al que pertenece el cargo: Prestamos.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Recibe las solicitudes de préstamos que serán revisadas por el oficial de préstamos a fin de apoyar las actividades necesarias para el otorgamiento de los mismos.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.19 Presupuesto asignado:

3.1.20 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora; todo aquel especializado que se le asigne mediante carta-compromiso.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente N/A

Indirectamente N/A

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Manejo del reglamento de préstamos y del reglamento de riesgos y endeudamiento.	Conocimiento del reglamento general del Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE.
Conocimiento de las directrices y lineamientos girados por los distintos comités y por la Junta Administradora en relación a los préstamos.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Comité de Crédito	Cuando le requieren para verificar datos que han sido colocados por los clientes internos dentro de la solicitud de préstamo y demás documentación que le acompaña.	Mensual, y a petición especial.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
N/A	N/A	N/A

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades	
1.	Brindar información a los colaboradores miembros del FPS sobre los préstamos de vehículos, escolares, especiales y personales para acrecentar la cartera de préstamos.
2.	Realizar los pagare de préstamos que serán firmados por los prestatarios y avales, respectivamente, para el aseguramiento del retorno de valores.
3.	Archivar las distintas liquidaciones de las distintas líneas de préstamos para que sean custodiadas en el Archivo General del Fondo.
4.	Colaborar con la asistencia de miembros del comité de crédito y de junta fiscalizadora cuando se realicen las sesiones para aprobación de préstamos para su exitosa consecución.
5.	Atender telefónicamente a los colaboradores miembros del FONDO que deseen información de los préstamos para su satisfacción.
6.	Colaborar con los miembros del FONDO cuando requieran ayuda para llenar las distintas solicitudes de préstamos con la finalidad de no tener incongruencias al momento de su revisión por el comité y junta fiscalizadora.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

- 53. Perito Mercantil y Contador Público, Bachiller en Finanzas y Contabilidad, Bachiller en Administración de empresas.
- 54. Pasante de las carrera de Administración Empresarial, Contaduría Pública, Finanzas, Economía

Competencias Organizacionales:

- 55. Atención al afiliado
- 56. Trabajo en Equipo
- 57. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

- 58. Manejo de solución de conflictos.
- 59. Inteligencia emocional.

ANEXO 11. DESCRIPTOR DE PUESTO: AUXILIAR DE INFORMÁTICA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Auxiliar de Informática	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Oficial de Informática
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Infotecnología	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Noviembre 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Ordenar, y analizar el software y hardware; a fin de obtener la automatización de las operaciones en el Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.21 Presupuesto asignado: **No maneja presupuesto**
 3.1.22 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente: Ninguno

Indirectamente: Ningun

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Políticas y normas de seguridad Informática.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Otras dependencias inmediatas relacionadas con el fondo.	Recopilación de información sobre el equipo de cómputo del Fondo.	Diaria

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Con otras instituciones	Actualización sobre programas y software..	Periódicamente

1. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Instruir al personal en el uso del sistema de producción y paquetes de la computación
2. Proporcionar la información requerida para los usuarios dentro de los niveles de acceso definidos por la Administración
3. Realizar mantenimiento preventivo de los equipos del sistema
4. Verificar si todos los documentos recibidos para las partidas de diario cumplen con los requerimientos
5. Realizar saldos para constancias a los afiliados del Fondo de Prestaciones sociales ENEE
6. Autorizar y verifica constancias sobre finiquitos
7. Desarrollar en colaboración con su Jefe, aplicaciones informáticas y las implementa
8. Brindar apoyo a todo el personal que cuenta con terminales y que están involucradas en la automatización de las operaciones.
9. Dar mantenimiento al equipo de cómputo del Fondo.
10. Realizar rescate de información cuando es destruida por fallas en el equipo, en la operación o en el suministro de energía.

2. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

1. Educación Secundaria: Bachiller técnico en computación, como mínimo o carrea a fin.

Competencias Organizacionales:

60. Comunicación Efectiva
61. Trabajo en equipo

Competencias Específicas:

62. Capacidad de lograr acuerdos

Competencias Conocimientos/Técnicas:

63. Manejo de paquetes informáticos y de programas

ANEXO 12. DESCRIPTOR DE PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Auxiliar de Contabilidad	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Contador General
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Noviembre 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Preparar y registrar las operaciones contables; a fin de mantener un sistemas contable actualizado para la toma de decisiones.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.23 Presupuesto asignado: **No maneja presupuesto**
 3.1.24 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente: Ninguno

Indirectamente: Ninguno

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Otras dependencias inmediatas relacionadas con el fondo.	Recopilación y cotejo de información para efectos contables	Diaria

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Con instituciones bancarias y financieras	Recopilación y cotejo de información de inversiones, y depósitos bancarios.	Diaria

3. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Realizar y registrar partidas en el sistema automático de contabilidad SAF
<ul style="list-style-type: none">• Ajustar estados de cuenta del balance por instrucciones del contador
<ul style="list-style-type: none">• Documentar validaciones de transacciones bancarias transferidas al sistema contable
<ul style="list-style-type: none">• Verificar los datos contenidos en las constancias para finiquitos
<ul style="list-style-type: none">• Conciliar planillas de retenciones contra valores pagados por la ENEE
<ul style="list-style-type: none">• Archivar liquidaciones de préstamos especiales, exprés y para compra de vehículos
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar mensualmente cambios en las planillas de retenciones por cobro a la ENEE
<ul style="list-style-type: none">• Cooperar con el Contador (a) en la elaboración de los informes mensuales para la Junta Administradora.
<ul style="list-style-type: none">• Dar mantenimiento al catálogo de cuentas por instrucciones del Contador (a).
<ul style="list-style-type: none">• Realizar rescate de información cuando es destruida por fallas en el equipo, en la operación o en el suministro de energía.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

2. Educación Secundaria: Perito Mercantil y Contador Público, Bachiller en Administración de empresas
3. Educación Superior: Preferible, pero no indispensable, pasante universitario de las carreras de Contaduría pública, Finanzas, Administración de Empresas o carrera a fin.

Competencias Organizacionales:

64. Comunicación Efectiva
65. Trabajo en equipo

Competencias Específicas:

66. Capacidad de lograr acuerdos

ANEXO 13. DESCRIPTOR DE PUESTO: SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Secretaría de Administración	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador del Fondo de Pensiones
Departamento al que pertenece el cargo: Fondo de Prestaciones.	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: Noviembre 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Prestar un servicio de archivo, correspondencia, y ejecutar las actividades secretariales para el área de la Administración; a fin de obtener la automatización de las operaciones en el Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.25 Presupuesto asignado: **No maneja presupuesto**
3.1.26 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (**X**) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (**X**)

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente: Ninguno

Indirectamente: Ninguno

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Reglamento del Fondo de Prestaciones Sociales de la Enee.	

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Otras dependencias inmediatas relacionadas con el fondo.	Recopilación de información recepción y envío de documentos y correspondencia.	Diaria

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Con otras instituciones	Recopilación de información sobre actividades diarias de la Empresa.	Diaria

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los recibos de depósitos originales a contabilidad y copias al archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la correspondencia enviadas por las diferentes oficinas de la ENEE al igual que la correspondencia enviada por los trabajadores sociales del San Pedro Sula y La Ceiba (Solicitudes de préstamos, beneficiarios de seguros de vida, Boucher enviados para pago de préstamos etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los cheques emitidos de contabilidad con su respectivo listado para pasarlos a firma del Administrador (a)
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los cheques emitidos y ya firmados (cheques de préstamos personales, escolares, vehículos, especiales, hipotecarios, a proveedores etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar al cheque de préstamos los documentos para remitirlos al Oficial de Prestamos
<ul style="list-style-type: none"> • Anotar en libro número de cheque, nombre del solicitante, y documentos de soporte de cada cheque para enviarlos a contabilidad, mediante listado.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar de archivo de los Jubilados
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar oficios a los bancos, recibir las ofertas de los banco mediante sobre sellado, elaborar nota para auditoria con copia al Representante de la Junta Fiscalizadora y sacar copias de los oficios y demás documentos, todo esto cuando hay vencimientos de certificados.
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir de Contabilidad constancia de cancelación y liberación de hipoteca, si se prestamos hipotecario.)
<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir los documentos de cada acta de reunión para luego enviarlos al Administrador (a) para sus respectivas resoluciones.

4 COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

1. Educación Secundaria: Secretaria Comercial, Secretaria Bilingüe, Secretaria Ejecutiva, Secretaria Mecnógrafa.

Competencias Organizacionales:

67. Comunicación Efectiva
68. Trabajo en equipo

Competencias Específicas:

69. Capacidad de lograr acuerdos

Competencias Conocimientos/Técnicas:

70. Manejo de paquetes informáticos y de programas

ANEXO 14. DESCRIPTOR DE PUESTO: SECRETARIA II

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Secretaria II	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Contador General
Departamento al que pertenece el cargo: Fondo de Prestaciones	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves ; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Prestar servicios de archivo, gestión de correspondencia y otras tareas similares; a fin de organizar, controlar y ejecutar las actividades de secretariado de la unidad contable.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.27 Presupuesto asignado: **No**

3.1.28 Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora, archivo, fax, teléfono y batería UPC.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) U ()

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 0

Indirectamente 0

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables emitidas por los entes especializados y rectores en materia financiera, contable y de gestión pública.
--	--

Manejo de la política fiscal y tributaria empresarial.	
--	--

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Con todas las dependencias del FONDO	Envió y recibo de notas , redacción de informes	Diario
Con todas las dependencias de la ENEE, relacionadas con el fondo.	Coordinaciones	Diario

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Consultas y controles sobre los instrumentos y productos financieros que se mantienen con las distintas instituciones del rubro.	Mensual
Proveedores	Reuniones estimar el control de las disposiciones, normativas y relaciones técnico-financieras con las mismas.	Semestral.

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades
1. Elaborar constancias de la Cooperativa de la ENEE para cumplir con los requerimientos de los afiliados.
2. Elaborar finiquitos de cancelación a personas que han cancelado el préstamo en su totalidad.
3. Apoyar en la elaboración de constancias para la Embajada Americana.
4. Elaborar memos y notas varias de la unidad de Contabilidad y del Contador General, con el fin de apoyar en las actividades diarias.
5. Archivar los cheques de inversión (sacar copias y adjuntarlas al cuadro de detalle en dólares y lempiras.) para contar con respaldos.
6. Archivar devoluciones de cotizaciones y devoluciones del FPS, con el fin de tener respaldos de dicha documentación.
7. Archivar la correspondencia que entra o sale en la unidad de Contabilidad, con el fin de llevar un orden.
8. Elaborar los cheques del área de préstamos, pagos varios, archivo y confirmación de los mismos con el banco.
9. Custodiar las diferentes carteras de préstamos en sus diferentes líneas de crédito (préstamos personales, hipotecarios, escolares, especiales, exprés y de vehículos.)
10. Elaborar los folder para el archivo de todos los préstamos en las diferentes carteras, con el fin de uniformar la información.
11. Contactar a los Jubilados que no asistieron al censo para que se les realice.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

Secretaria Comercial, Secretaria Bilingüe

Competencias Organizacionales:

71. Atención al afiliado
72. Trabajo en Equipo
73. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

74. Conocimientos en materia contable
75. Manejo de archivos
76. Conocimientos de contabilidad
77. Habilidad y manejo de equipo de oficina

ANEXO 15. DESCRIPTOR DE PUESTO: CONSERJE

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Conserje	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador (A) del Fondo de Prestaciones
Departamento al que pertenece el cargo: Fondo de Prestaciones	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves ; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Brindar servicios de aseo, distribuir y recolectar correspondencia o documentos a fin de mantener un servicio eficiente de comunicación interna como externa del FONDO.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

3.1.29 Presupuesto asignado: **No**

3.1.30 Activos fijos (detallado): **silla, escritorio, papel bond, engrapadora y perforadora**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) U ()

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 0

Indirectamente 0

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Con todas las dependencias del FONDO	Entrega de notas	Diario
Con todas las dependencias de la ENEE, relacionadas con el fondo.	Entrega de documentación	Diario

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Entrega de notas	Mensual
Proveedores	Entrega de notas	Diario

• RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Limpiar las oficinas, pisos, y ordena el mobiliario• Recoger y desechar la basura encontrada en las oficinas y los servicios sanitarios con el fin de mantener aseadas las instalaciones.• Recolectar y distribuir correspondencia y/o documentos dentro de las oficinas del FONDO y las instalaciones o empresas particulares, con el fin de hacer efectiva la comunicación.• Realizar encomiendas, tales como: cotizaciones, depósitos de cheque con el fin de cumplir con las tareas diarias de la empresa.• Buscar correspondencia en archivos del FONDO, para asignación de tareas.• Entregar a la Secretaria de Contabilidad todos los depósitos efectuados durante el día, con el propósito de presentar un respaldo.

- Comprar alimentación y atender a la Junta Directiva en las reuniones que se realizan, así como a otros órganos del FONDO
- Limpiar el equipo utilizado en la cocina del FONDO (microondas, refrigeradora etc.) para que pueda ser reutilizado.

- **COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

Educación Secundaria: Haber cursado ciclo común de cultura general.

Competencias Organizacionales:

78. Atención al subordinado

79. Respeto

80. Humildad

81. Trabajo en Equipo

82. Solución de Conflictos.

Competencias Específicas/ técnicas:

83. Conocimientos de manejo de automóviles

84. Reparación de herramientas

ANEXO 16. DESCRIPTOR DE PUESTO ASESOR LEGAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asesor Legal	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Administrador (a)
Departamento al que pertenece el cargo: Fondo de Prestaciones	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: Noviembre 2017	Jornada laboral: 8:00 a.m.- 4:00 p.m. Lunes a Jueves ; 8:00 a.m. – 3:00 p.m. los días viernes.

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Realizar, analizar, revisar, y coordinar Junto a la Administración y la Junta Administradora todo lo referente a la actuación legal del FONDO.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- 3.1.31 Presupuesto asignado: **No**
- 3.1.32 Activos fijos (detallado): **silla, escritorio, papel bond, engrapadora y perforadora**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es)

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. NUMERO DE SUBORDINADOS A CARGO

Directamente 0 Indirectamente 0

6. DOCUMENTOS POLÍTICAS O PROCESOS RELACIONADOS

Conocimiento actualizado de manejo de cuentas contables, normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad.	Conocimiento y manejo de todas las regulaciones bancarias, financiera-contables emitidas por los entes especializados y rectores en materia financiera, contable y de gestión pública.
--	--

Manejo de la política fiscal y tributaria empresarial.	
--	--

7. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Todas las dependencias de la ENEE relacionadas con EL FONDO	Normativa de Cumplimiento y Normativa integral del Sistema Financiero	

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	Normativa de Cumplimiento y Normativa integral del Sistema Financiero	Mensual
Proveedores	Normativa de Cumplimiento y Normativa integral del Sistema Financiero	Diario
Instituciones Gubernamentales.	Normativa de Cumplimiento y Normativa integral del Sistema Financiero	Mensual
Otros Fondos de Pensiones	Normativa de Cumplimiento y	Mensual

	Normativa integral del Sistema Financiero	
--	---	--

- **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y dirigir las actividades de carácter legal y administrativas, según sea el caso, para el buen funcionamiento del FONDO. • Preparar dictámenes sobre la documentación presentada para Préstamos de carácter hipotecario. • Elaborar garantías de pago para el respaldo de los créditos otorgados y que las mismas sean debidamente firmadas por el Presidente de la Junta Administradora • Verificar la confiabilidad de los documentos de respaldo para evitar reclamos de los seguros. • Revisar los Protocolos presentados dentro de los requisitos para Préstamos hipotecarios, a fin de evitar errores que retrasen el proceso. • Emitir informes sobre la situación de las Hipotecas y garantías para presentarlo a la Junta Administradora • Asistir en materia Fiscal a la Administración del FONDO a fin de evitar multas, cargos o sanciones por parte de los entes fiscalizadores y tributarios. • Colaborar con la Administración en la revisión, elaboración y modificación que puedan requerir los diferentes reglamentos que el FONDO mantiene, con el fin de mantener actualizados dichos reglamentos. • Asistir a la Administración General sobre cualquier decisión de carácter legal que esta quiera emitir, para evitar caer en alguna falta. • Representar legalmente del FONDO en trámites de importancia de carácter Administrativo, empresarial y civil.

- **. COMPETENCIAS DEL CARGO:**

Competencias Académicas y Técnicas:

Educación Secundaria: Perito Mercantil y Contador Público / Bachiller en Administración de Empresas u carrera a fin.

Educación Universitaria: Lic. Derecho.

Educación Superior: Preferible en Derecho Empresarial, administrativo o a fines.

Adicional: Cualquier tipo de formación académica adicional en favor del enriquecimiento del Profesional.

Competencias Organizacionales:

85. Respeto

86. Lealtad
87. Humildad
88. Trabajo en Equipo
89. Solución de Conflictos.
- 90.

Competencias Específicas/ técnicas:

91. Conocimientos del Derecho Administrativo,
92. Conocimiento Mercantil, Civil y financiero,
93. Capacidad Analítica
94. Juicio

ANEXO 16. FORMATO CUESTIONARIO APLICADO FPS-ENEE.



Universidad Tecnológica Centroamericana
Proyecto de Graduación

Entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo la recolección de información dentro de las instalaciones del Fondo de Pensiones de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) para desarrollar el tema de investigación propuesto en nuestro proyecto de graduación. Le pedimos que conteste este cuestionario de quince (15) preguntas con la mayor sinceridad posible con una X en el espacio correspondiente, no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información brindada será utilizada con fines educativos, en ningún momento será expuesta fuera del espacio físico de formación.

Género: H M Antigüedad laboral: _____ En puesto actual: _____ Dentro de la empresa: _____

		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente o neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Al momento de la contratación, se me indicaron las funciones a desempeñar.					
2	Conozco la estructura orgánica de la empresa.					
3	Estoy claro a quien reporto directamente.					
4	La empresa me brinda todas las herramientas necesarias para mi desempeño.					
5	Cumplo cabal y oportunamente con las tareas que se me han asignado.					
6	Considero mi carga laboral en relación con mi horario y mi puesto de trabajo.					
7	Existe/conozco el reglamento interno al que debo regirme.					
8	Conozco la planeación estratégica de la empresa (misión y visión)					
9	Estoy claro como contribuyo al cumplimiento del plan estratégico de la empresa.					
10	Considero justa/estoy satisfecho con mi remuneración en relación con mis responsabilidades					
11	Me siento valorado por el trabajo que desarrollo en la empresa					
12	Considero que los planes de incentivos son equitativos y se adaptan a mis necesidades					
13	Considero que mis conocimientos están siendo desperdiciados en el puesto en el que me desempeño					
14	La empresa me brinda oportunidades para mi crecimiento académico y profesional					
15	Me siento orgulloso de trabajar en el Fondo de Pensiones de la Enee					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 17. FORMATO HOJA VACIADO DE INFORMACIÓN FPS-ENEE.

Hoja de Información Descriptor de puesto Fondo de Prestaciones Sociales de la ENEE	
Datos del puesto	
Nombre del cargo: Area pertenece: Superior inmediato:	
Datos colaborador	
Nombre: Tiempo que lleva en el cargo: Profesión: Actividades que realiza: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	
Información adicional	
1. ¿ Son exactamente las mismas actividades que aparecen en su descriptor de puesto? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
2. ¿Han incrementado sus labores/tareas/asignaciones? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
3. ¿Le fueron notificadas el incremento/disminución de estas actividades? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	

GLOSARIO

- ✓ **Administración de Recursos Humanos:** El propósito de la administración del capital humano, es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.(William Werther & Davis, Keith, 2008, p. 8).
- ✓ **Capacitación:** “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2007, p. 386).
- ✓ **Coaching:** Bou J F, (2013) afirma: “El coaching es una disciplina moderna definida como una poderosa herramienta de cambio orientada hacia el éxito, hacia la consecución de los objetivos, metas o retos que nos marquemos”. (p.5).
- ✓ **Competencia:** “Competencia es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”. (p.22).
- ✓ **Descriptor de Puesto:** su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.(I. Chiavenato, 2007, p. 226).
- ✓ **Liderazgo:** A.Abuerbach y S.Dolan, (1997) plantean que el liderazgo “es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización”.
- ✓ **Recompensa:** “las recompensas extra financieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc...afectan la satisfacción que

las personas derivan del sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerar el conjunto total de las recompensas”. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 286).

- ✓ **Reclutamiento:** se realiza cuando una necesidad concreta se presenta, cuando se debe cubrir una o varias vacantes y se desarrolla a través de acciones variadas, por ejemplo anuncios en diversos medios y/o convocatorias diversas.(Sánchez, 2014, p. 96).
- ✓ **Selección de personas:** Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego elegir, sobre los criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Sánchez, 2014, p. 97).