



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPTORES Y
PERFILES DE PUESTO DE LA EMPRESA NACIONAL DE
ENERGÍA ELÉCTRICA, ENEE.**

SUSTENTADO POR:

LENY ELIZABETH MEJÍA MÉNDEZ

SANIA DANNELY PÉREZ PAVÓN

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA M.D.C., F.M., HONDURAS, C.A. SEPTIEMBRE, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS
DE LA EMPRESA NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

AUTORAS:

LENY ELIZABETH MEJÍA MÉNDEZ y SANIA DANNELY PÉREZ PAVÓN

RESUMEN:

La presente investigación, se realizó con el objetivo de proporcionar una herramienta, que contribuya en la mejora continua, basada en la aplicación de los procesos, para la elaboración adecuada de un Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos que cumpla con los estándares que el grupo empresarial que dirige la Empresa Nacional de Energía Eléctrica pretende llevar a cabo. Con la elaboración de este manual, se fortalecerá la gestión de la empresa, y el cumplimiento de procesos de Recursos Humanos. Esta propuesta pretende facilitar el logro de los objetivos estratégicos que hoy día demanda la nueva estructura del holding de la ENEE y que, sin duda alguna, aportará desarrollo e innovación como una institución de gobierno, certificada con buenas prácticas en sus procesos.

Palabras Claves: análisis de puesto, perfil, manual, estructura, holding.



GRADUATE SCHOOL

UPDATE OF THE MANUAL OF DESCRIPTORS AND PROFILES OF POSTS OF THE NATIONAL COMPANY OF ELECTRIC ENERGY.

AUTHORS:

LENY ELIZABETH MEJIA MENDEZ y SANIA DANNELY PEREZ PAVON

ABSTRACT

The present research was carried out with the objective of providing a tool that contributes to the continuous improvement based on the application of the processes for the adequate elaboration of a Manual of Descriptors and Profiles of Posts that meet the standards that the group company that runs the National Electric Energy Company. With the elaboration of this manual, it strengthens the management of the company, and the fulfillment of Human Resources processes. This proposal seeks to achieve the strategic objectives that today demands the new structure of the ENEE celebration and that, undoubtedly, contribute to development and innovation as a government institution, certified with good practices in its processes.

Keywords: job analysis, profile, manual, structure, holding.

DEDICATORIA

Esta investigación la dedicamos en primer lugar a Dios, porque hasta el día de hoy nos ha dado la fuerza, sabiduría y determinación para el logro de nuestros objetivos.

A nuestros padres por el apoyo infinito, sin reservas ni condiciones; ya que día a día nos motivaron y nos dieron el aliento para no decaer y seguir firmes hasta el logro de nuestras metas.

Leny y Sania

AGRADECIMIENTO

“Define el éxito en tus propios términos, consíguelo por tus propias reglas y construye una vida de la que estés orgullosa”

Anne Sweeney.

Agradecemos en primer lugar a Dios, porque hasta el día de hoy nos ha dado la fuerza, sabiduría y determinación para el logro de nuestros objetivos.

A nuestros padres por el apoyo infinito, sin reservas ni condiciones; ya que día a día nos motivaron y nos dieron el aliento para no decaer y seguir firmes hasta el logro de nuestras metas.

A nuestro esfuerzo que, aunque en ocasiones no fue nada fácil, supimos tener el coraje y el temple para soportarlas y salir adelante de ellas.

A todas las personas que nos apoyaron y nos dieron palabras de motivación para seguir adelante.

¡Muchas Gracias!

Leny y Sania

CARTA DE SOLICITUD A LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C, 25 de Julio de 2017

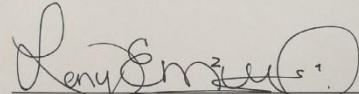
Licenciado
JOSE ROMELIO BOCANEGRA
Director de Recursos Humanos
Presente.

Estimado Licenciado Bocanegra:


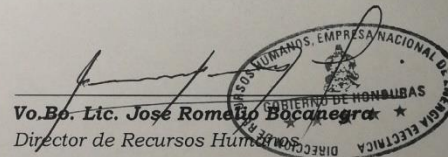
Por este medio, me es grato informarle que me encuentro cursando mi Maestría de Dirección de Recursos Humanos, en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), en la cual se me asignó como tema de Tesis Manual de Descriptores y Perfil de Puestos de empleados Área Tegucigalpa de La Empresa Nacional de Energía Eléctrica, es por este motivo que solicité autorización para realizar la correspondiente investigación, ya que La Tesis es requisito indispensable para mi graduación y podría ser publicada, por lo que debe contar con el visto bueno de la Dirección de Recursos Humanos.

Agradeciendo de antemano su atención.

Atentamente,



Abog. Leny Elizabeth Mejía Méndez
Depto. Relaciones Laborales



Vo.Bo. Ltc. José Romelio Bocanegra
Director de Recursos Humanos

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

<u>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION</u>	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema.....	2
1.4 Preguntas de investigación	2
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos.....	3
1.6 Justificación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1.1 Misión.....	5
2.1.2 Visión.....	5
2.1.3 Estructura organizativa y procesos claves	5
2.1.4. Procesos de Recursos Humanos	6
2.1.4.1 Organigrama del Holding ENEE.....	6
2.1.4.2 Manual de Puestos	7
2.1.4.3 Análisis de Puestos	8
2.1.5 Descriptores de Puestos	8
2.1.6 Actualización del Manual de Puestos	9
2.1.7 Revisión de Tareas y Funciones del Puesto.....	9

2.2	Teoría de sustento.....	9
2.2.1	Análisis de las metodologías	9
2.2.2	Antecedentes de metodologías previas a las que serán utilizadas en el trabajo final de graduación.	13
2.2.3	Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final	17
2.3	Conceptualización	18
2.3.1	Estructura Organizativa.....	19
2.3.2	Proceso de Administracion de Recursos Humanos	19
2.3.3	Manual de Puestos.....	20
2.3.4	Descriptores de Puestos.....	21
2.3.5	Funciones.....	21
2.3.6	Tareas.....	21
2.3.7	Perfil de Puestos.....	22
2.3.8	Análisis de Puestos.....	22
2.4	Instrumento Utilizado.....	22
2.4.1	Métodos de Recolección de Información de Puestos.....	25
2.4.1.1	La Entrevista.....	25
2.4.1.2	Cuestionario.....	27
2.4.1.3	Observación.....	28
	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	29
3.1	Metodologia basada en análisis de Puestos.....	29
3.1.1	Tipo y nivel de investigación.....	29
3.1.2	Descripción del ámbito de la investigación	29
3.1.3	Población y muestra.....	30
3.1.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	30

3.1.5	Plan de recolección y procesamiento de datos	31
3.2	Metodología de Diseño de Puestos	33
3.2.1	Tipo y nivel de investigación.....	33
3.2.2	Descripción del ámbito de la investigación	33
3.2.3	Población y muestra.....	34
3.2.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	34
3.2.5	Plan de recolección y procesamiento de datos	35
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		37
4.1	Antecedentes de la empresa	37
4.1.1	Breve descripción histórica	38
4.1.2	Servicios que ofrece.....	39
4.1.3	Otra Informacion Relevante de la Empresa	39
4.2	Proceso Actual.....	39
4.2.1	Descripcion de los Procesos	39
4.2.2	Análisis de Personal	41
4.3	Metodo de Medicion a ser Aplicado.....	41
4.3.1	Justificación	41
4.3.2	Aplicacion	42
4.3.3	Resultados.....	42
4.4	Análisis y resultados	42
4.5	Propuesta de mejora	50
4.6	Implementacion de los Cambios	51
4.6.1	Cronograma de aplicación.....	51
4.6.2	Detalle de cambios y responsables de su ejecución	52
4.7	Propuesta de mejora continua	52

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
4.12 Conclusiones	54
4.13 Recomendaciones	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
GLOSARIO	60
ANEXOS	62
APENDICE	92

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. Propuesta de Valor.....	50
TABLA 2.- Cronograma de Aplicación.....	51
TABLA 3 Propuesta de Mejora Continua	52

INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS

GRÁFICO 1-Clasificacion de Tareas de los Puestos de la ENEE.....	43
GRÁFICO 2.- Formacion Academica vrs Carácter de Tareas	44
GRÁFICO 3-Nivel Post Grado Requerido	44
GRÁFICO 4- Experiencia Profesional Requerida para los Puestos	45
GRÁFICO 5- Años de Experiencia requerida para el Puesto.....	45
GRÁFICO 6- Rango de Edad vrs Actividades Realizadas.....	46
GRÁFICO 7-Profesion Academica vrs Nivel de Estudio	47
GRÁFICO 8-Horarios y Actividades Realizadas	47
GRÁFICO 9-Principales Contactos Internos.....	48
GRÁFICO 10.-Principales Contactos Externos.....	49

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación, contribuye con la Empresa Nacional De Energía Eléctrica (ENEE), a seguir un proceso de mejora continua, a través de una propuesta de valor sobre la gestión de puestos. Mismos que se muestran en el desarrollo de este estudio, que abarca su historia y la necesidad de implementar nuevos métodos que les facilite el logro de sus objetivos estratégicos conforme a la nueva estructura del Holding Empresarial ENEE.

Se explica de manera precisa y detallada la elaboración de un Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos, con los que deberá contar la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, para realizar procesos que cumplan con los estándares establecidos por la misma institución.

Para llevar a cabo dicho estudio se utilizaron metodologías orientadas al diseño, análisis y descripción de puestos, tomando en cuenta criterios que anteriormente se habían sido aplicados bajo estos métodos. La información recabada se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario a colaboradores de niveles gerencial y analistas de diferentes áreas, quienes brindaron detalles de sus funciones facilitando de esta forma la obtención de análisis significativos que nos permite brindar una idea de acuerdo a la gestión que la empresa realizaba para dotarse de talento y desarrollo profesional de sus colaboradores.

El Manual de Descriptores y Perfiles de puestos consiste en una idea fresca y actualizada que brinde a la ENEE una herramienta que facilite la aplicación de los procesos, logrando con esto mejores prácticas en la gestión de Recursos Humanos. La elaboración de este manual proporcionará un carácter más formal dentro del rubro gubernamental al que pertenece.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), estatal hondureña; que se encarga de la producción, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en Honduras. La ENEE arrastra ciertos desfases en la realización y aplicación de sus procesos; esto se debe en gran manera a los estilos de administración que se dan en el gobierno, mismos que actualmente se aplican en la institución, generando en ocasiones que no se vea reflejada la aplicación del manual, políticas, procesos y reglamentos en el área de recursos humanos, lo que conlleva a un desconocimiento de las funciones por parte del colaborador, desmotivación, falta de crecimiento y desarrollo profesional, duplicidad de funciones, entre otras. Todo esto debido a la ejecución incorrecta de procesos que se requieren aplicar en la gestión del talento humano.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Al ser la ENEE una empresa de índole público, el cumplimiento de ciertos procesos, muchas veces pasa desapercibido. Esto conlleva a una administración no sea la deseada, ya que, aunque existen los recursos, no pueden ser utilizados de una forma productiva, lo que no les permite cumplir con los estándares requeridos para la administración del talento humano. Estas circunstancias impiden que se cumplan los procesos a cabalidad, presentando contrataciones de personal numerario, colocando a personas que no poseen el perfil del puesto requerido.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para mejorar la gestión de recursos humanos, a través de la elaboración de un manual de puestos, es preciso plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el proceso actual de aplicación del manual de descriptores y perfiles de puestos de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE)?
- ¿Qué metodología es la más adecuada para aplicar al análisis y descripción de puestos a nivel gerencial y de analistas del Holding de la ENEE?
- ¿Cuál es la importancia de contar con un Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos actualizado?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al cumplimiento de los procesos de Recursos Humanos a través de la actualización del Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos del Holding de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE).

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar el proceso actual de la aplicación del manual de descriptores y perfiles de puestos de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE).
- b) Aplicar metodologías adecuadas que contribuyan al análisis de puestos y descripción de puestos a nivel gerencial y de analistas del Holding de la ENEE.

- c) Determinar la importancia de contar con un Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos actualizados.
- d) Desarrollar una propuesta de valor para el área de Recursos Humanos de la ENEE, que facilite la implementación correcta de los procesos de diseño y análisis de puesto.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Actualmente la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) está pasando por una transición en su estructura organizacional; la cual, se espera, vendrá a impactar en el logro de sus objetivos organizacionales y estratégicos; ya formará parte de un holding; en donde deberá cumplir con ciertos estándares de calidad en sus procesos. En esta etapa, es de vital importancia apearse al requerimiento que exige la nueva estructura. Al contar con un Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos actualizado, contribuirá al cumplimiento de sus objetivos estratégicos; mejorando la calidad de servicio que ofrece, ya que podrá optar a contratar mejor talento humano, teniendo claras las especificaciones que cada uno de ellos deben reunir para participar en un proceso de reclutamiento y selección, ya que teniendo y aplicando las herramientas necesarias, se les facilitarán los procesos, incidiendo de forma positiva en el personal, lo que genera motivación, productividad; y al mismo tiempo la empresa adquiere prestigio y credibilidad, puesto que muchas veces las empresas públicas son vistas con menosprecio, porque se tiene la percepción que por ser de Gobierno generalmente no cumplen los procesos antes mencionados y siendo estos de mucha importancia para la gestión del talento Humano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

La Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) fue fundada en 1957, como un organismo autónomo responsable de la producción, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en Honduras; bajo la Administración de la Junta militar de Honduras. Cuenta con oficinas a nivel nacional; brinda servicios a 1.4 millones de hogares y 1 millón de clientes comerciales; cubre el 69% de la demanda de electricidad en Honduras.

2.1.1 MISIÓN

Somos una empresa de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con excelencia, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.

2.1.2 VISIÓN

Ser la empresa líder en Centroamérica en la prestación del servicio eléctrico con calidad capacidad y actitud innovadora.

2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PROCESOS CLAVES

En la actualidad cuenta con 2100 colaboradores a nivel nacional, mismos que están distribuidos entre las empresas de generación, transmisión y distribución; siendo la empresa matriz un holding encargado de supervisar a estos tres segmentos.

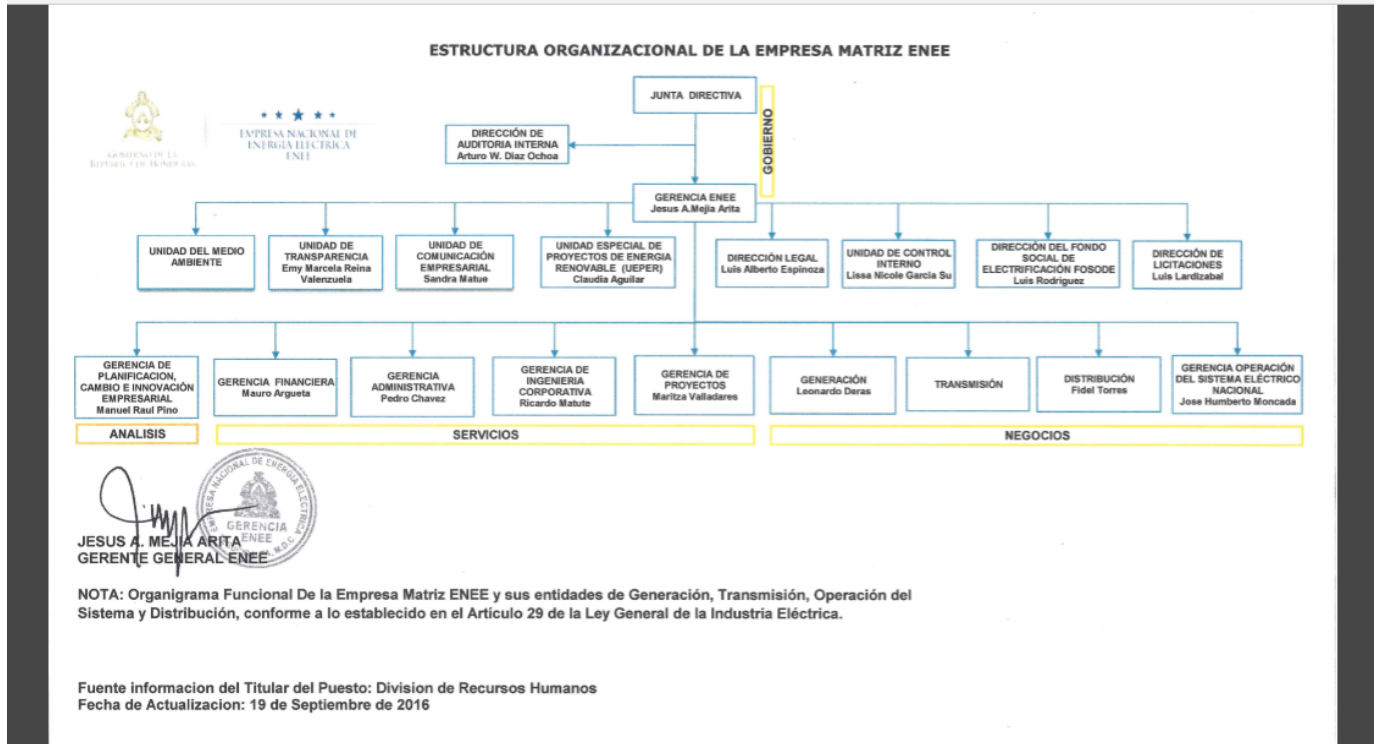
El área de Recursos Humanos de la ENEE, consta de 40 personas; estructurada en 5 departamentos: Contrataciones, Planillas, Relaciones Laborales, Bienestar Social y Capacitación. Los procesos que lo conforman son los siguientes: Pago a los empleados, revisión de funciones, realización de contratos, aplicación de contrato colectivo, capacitación al personal técnico y administrativo.

2.1.4 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ENEE

Los procesos que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos de la ENEE; aunque no están del todo actualizados; cumplen un papel importante en las actividades que se realizan en Recursos Humanos; dando con esto a la empresa la oportunidad de desarrollar proyectos que vayan encaminados hacia el cumplimiento de su estrategia de negocio.

2.1.4.1 ORGANIGRAMA DEL HOLDING DE LA ENEE

La estructura de la ENEE está constituida con un nuevo organigrama; formando parte de un Holding o empresa matriz; la cual es regulada por una Junta Directiva, una Dirección de Auditoría Interna y luego la Gerencia General; de la cual dependen 9 áreas de análisis, servicios y negocios; así mismo existen 5 Unidades y 3 Direcciones.



2.1.4.2 MANUAL DE PUESTOS

La ENEE cuenta con un manual de puestos; que es utilizado como herramienta principal para la realización y ejecución de procesos como contratación de personal, revisión de funciones, escalas salariales entre otros. Este manual contiene todos los puestos que conforman la estructura de la ENEE. Por diferentes razones y factores este manual no ha sido actualizado hace más de cinco años, y sumado a ello, posee demasiada información no necesaria para los puestos que están siendo considerados en la nueva estructura.

La clasificación de puestos forma parte de la gestión de recursos humanos, donde se integran tres procedimientos fundamentales: análisis y descripción, valoración y clasificación de

puestos. El proceso tiene como propósito la clasificación y ordenamiento de puestos, de acuerdo a su importancia en la estructura, nivel de responsabilidad y obligaciones dentro del área al que pertenece el puesto.

2.1.4.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Estos es uno de los procesos más importantes que se realizan dentro del área de Recursos Humanos, ya que da inicio a la información más relevante y necesaria para estructurar un descriptor y perfil de puesto, mismo que debe contar con las características de veracidad, confiabilidad y comprensible para quienes la van a utilizar, y de esta forma facilitar la aplicación de los procesos que son efecto multiplicador hacia otras áreas de Recursos Humanos.

2.1.5 DESCRIPTORES DE PUESTOS

Es el documento que contiene la información oficial y específica para que un colaborador conozca sus tareas y obligaciones en su puesto de trabajo dentro de la ENEE. En este se detallan cada una de las actividades y tareas diarias, así como los recursos físicos y lógicos que se disponen para cada puesto. Actualmente la ENEE, cuenta con descriptores de puestos muy extensos y con mucha información que en ocasiones no agrega valor al documento.

2.1.6 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

El manual de puestos debe ser actualizado anualmente, con el objetivo de mantener la información en orden y de primera mano, con las exigencias que requiere el perfil de cada puesto definido en la ENEE. Esta información es obtenida por parte de un equipo multidisciplinario en el cual se ven involucradas las partes que conocen las funciones y tareas de los puestos a describir.

2.1.7 REVISIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

Esta revisión se realiza en conjunto, involucran varias personas que tienen conocimiento específico para cumplimiento de las obligaciones que se derivan del puesto. Misma que debe realizarse cada 12 meses y su fuente principal es el análisis de puestos, para lograr con esto mantener de forma ordenada de cada colaborador y de cada puesto que existe en la estructura, facilitando el trabajo del ocupante del puesto y de los analistas al momento de actualizar el manual de descriptores.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

Las metodologías que se tomaron en cuenta para el presente proyecto están basadas en la Administración de Personal y Diseño de Puestos, enfocándose en el proceso de Análisis de Puestos, el cual permite tener un panorama claro sobre los pasos que se deben seguir para dar inicio a un adecuado estudio detallado sobre los puestos que conforman su estructura, a través de ello se conseguirá identificar practicas erróneas que se ha venido dando en la ENEE, logrando realizar

análisis de puestos con información fidedigna del personal que conoce a cabalidad las exigencias de su puesto.

Estas metodologías están basadas en los procesos de Dessler y el diseño de puestos de Chiavenato, de los cuales se puede obtener información valiosa que ayudará a la mejora de los procesos de la empresa, su manera de obtención de la información es vital para cumplir con cada uno de los elementos del proceso, contribuyendo a la ENEE aplicar los estándares apropiados para la realización de un manual de puestos que cumplan con los requisitos necesarios para una adecuada realización de tareas.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004), afirma: “El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberán contratarse para desempeñarlo” (p. 30). Otras definiciones o aportes importantes son:

No tener puestos definidos es producto de los cambios que se presentan en los negocios actuales. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: innovaciones aceleradas en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos, y tendencias hacia la sociedad de los servicios y así la era de la información. Fuerzas como estas van cambiando el tablero donde compiten las empresas en específico. El cambio rápido ha incrementado significativamente la necesidad que las compañías sean flexibles y capaces de responder y de competir en un mercado global (Dessler, Varela, 2004, p. 39).

Para realizar una descripción de puesto es necesario un análisis previo que permita recopilar la información, los requisitos del puesto, las funciones que se realizan, el personal que se necesita para cubrir el puesto, así como las capacidades y habilidades. También es fundamental elaborar de forma sistemática informes de los puestos sobre los cuales se va a trabajar. Optimizar los procesos al momento de suministrar la información. Es obligatorio para el Departamento de Recursos Humanos realizar las gestiones necesarias para reclutar el personal debidamente calificado.

Dessler, (2009) afirma:

El análisis de puestos se realiza para determinar de manera detallada en qué consisten el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo. Se estudiarán varias técnicas para analizar puestos, así como la forma de utilizar Internet y métodos más tradicionales para diseñar descripciones y especificaciones de puestos (p. 126).

En ese orden de ideas, Gary Dessler & Ricardo Varela (2004) afirma:

Que los descriptores de puestos es un informe escrito de que es lo que hacen quien lo desempeña, como lo hace y en qué condiciones se realiza el trabajo, a su vez, tal información sirve para describir la especificación del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para efectuar el trabajo de manera satisfactoria (p. 34).

Para tener una correcta descripción de puestos, se deben de seguir estos pasos para poder contar con el personal calificado que necesita la organización y así evitar cometer errores al momento de la contratación, porque se necesita de una correcta entrevista de parte de un especialista de recursos humanos y de parte del gerente de línea, ya que es el encargado del área donde este colaborador ingresará, además de la entrevista se debe de investigar a fondo, si este colaborador ha confirmado referencias laborales anteriores y referencias personales, para estar seguro que la información proporcionada es correcta, para finalizar, -el más importante- es preciso verificar si este candidato cumple con los requisitos del cargo propiamente para evitar cometer el error de contratar a una persona que no tenga las capacidades y competencias necesarias para el puesto.

Metodología DESSLER

Según esta metodología el análisis un de puesto se realiza para determinar la manera detalla en que consiste el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de personas que se debe contratar para ocuparlo) (Dessler, 2009, p. 126).

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. (Chiavenato, 1999, p. 203).

Según Martha Alicia Alles, (2006) Una correcta descripción del puesto incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructura, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida, el planteamiento de la entrevista y la utilización de los formularios, son impredecibles.
2. Confirmación de la información obtenida
3. Descripción del puesto propiamente dicho (Falta el número).

Comenta Martha Alicia Alles que existen diferentes procedimientos para recopilar la información deseada, algunos de ellos; Métodos para reunir información para la descripción y análisis de puesto que se utiliza mediante:

- Observación directa: En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa la información el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: el análisis entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta: Administración conjunta de por lo menos de por lo menos dos de estas variantes.

2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS A LAS QUE SERÁN UTILIZADAS EN EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

La literatura sobre nuevas formas de diseño de trabajo y de organización es relativamente abundante, aunque está muy dispersa. Son muchos los autores que preconizan la importancia del tema, pero son muy pocos los que aportan algunas ideas que realmente sean susceptibles de ser probadas. En general, se puede decir que es muy difícil experimentar una nueva forma organizativa por el costo y el temor que produce cualquier innovación particularmente social. De hecho, se ha podido ir concluyendo que «los resultados positivos, de acuerdo con diversos criterios objetivos, dependían de que se pudiesen conciliar, por un lado, las exigencias de organización y de tecnología y, por otro, las necesidades y deseos de los individuos, de modo que ambas fuesen satisfechas» (Davis, 1988, p.).

Conciliación difícil de conseguir, sin duda, pero para ello está el diseño. Como ya señalaba Simón (1969), la esencia de las ciencias y de casi todo lo que hace el hombre es el diseño. Diseñar es inventar, crear o modificar algo y si se trata de diseñar puestos de trabajo y organizaciones ¿de

qué estamos hablando? «De girar las manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y que afectan así a cómo funciona la organización» (Mintzberg, 1989, p.).

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la Revolución Industrial, la administración científica y la psicología industrial. Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la Revolución Industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La Revolución Industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la Revolución Industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la

expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la Revolución Industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Después de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones. Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se

dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada: respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos. El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo. Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo

por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como equipo de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia, el conjunto, tanto persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada. Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural.

2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL TRABAJO FINAL

Las metodologías a utilizar sobre el análisis y descripción de puestos ayudan a que la información que se recabe sea la necesaria e indispensable para dar inicio a la actualización del

Manual de Puestos y Perfiles de la ENEE. En ocasiones se presenta varios inconvenientes al momento de levantar la información con alguna de las áreas de la empresa donde se realizará el levantamiento, es claro que la empresa cuenta con muchos recursos materiales, planes de procedimientos, manuales y políticas, pero necesita lo más importante, que es el cumplimiento de estos procesos. Aunque la información esté presente en cada una de las áreas; muchas veces es desconocida por los colaboradores y los que la conocen muy bien, se muestran reservados al momento de brindarla en su totalidad. Para la realización de la actualización de Manual ya descrito la información brindada por el área de Recursos Humanos, a través de su director y analistas; tomando en cuenta los puestos Gerenciales y Analista de la estructura del holding.

Las ventajas de estas metodologías al aplicarlas es lo fácil y amigables que son sus procesos de aplicación, ya que permite respetar cada uno de los pasos, con el objetivo de lograr los resultados que se desean. Aunque a pesar de lo fácil que es implementarla, se pueden presentar desventajas como; dificultad al momento de entrevistar a niveles gerenciales ya que en muchas ocasiones por las características de sus funciones y ser puestos gerenciales. Otra situación que se puede presentar en estas metodologías es que, al momento de entrevistar a ciertos ocupantes de puestos, muchos exageren las funciones que realizan diariamente.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

El proceso de análisis de puestos es el estudio exhaustivo a cerca de las responsabilidades de cada puesto debe contener, determinando los conocimientos, competencias y experiencia que las personas que serán contratadas para ocupar y desempeñar puestos dentro de la empresa tengan el conocimiento acerca del objetivo de la posición y responsabilidades diarias.

Una vez que se realiza el análisis de puestos se procede a la elaboración de los descriptores y perfiles de puesto; estos describen el objetivo o propósito de la posición, las responsabilidades que implican el puesto, las actividades y tareas por cumplir. En conjunto con el descriptor se desarrolla el proceso de perfil de puesto que consiste en la clasificación de requisitos indispensables para la realización de las funciones del puesto.

2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es un elemento de la organización que queda determinado a partir de distintos aspectos como el grado de centralización, de formalización o de complejidad organizativa. (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, & Molina-Azorín, 2011, p. 4).

2.3.2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El término RH o Administración de Recursos Humanos tiene tres significados:

1. Los Recursos Humanos como función o departamento. En este caso Recursos Humanos se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.

2. Los Recursos Humanos como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

3. Los Recursos Humanos como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera (Chiavenato, 2009, p. 2).

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia (Dessler, 2009, p. 2).

2.3.3 MANUAL DE PUESTOS

El Manual de Puestos debe documentar la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto; con el objetivo de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo. Lo anterior busca que por sí mismo constituya una solución dentro de las instituciones públicas a las demandas sociales planteadas por la ciudadanía y se refleje como consecuencia en un mejor funcionamiento del Gobierno del Estado.

La gestión del Recurso Humano es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: el Organismo, está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de la dependencia, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos

organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planeadas. (MANUAL DE PUESTOS _TODOS 2007, (s. f.), p. 2)

2.3.4 DESCRIPTORES DE PUESTO

Es el resumen o documento donde se detallan las responsabilidades y tareas que implica el puesto. Así como se especifican los requisitos indispensables para ocupar el puesto.

2.3.5 FUNCIONES

Es el conjunto de todas las tareas o actividades llevadas a cabo diariamente por la persona que ocupa un puesto, mismas que deben ser supervisadas, controladas y asignadas por su superior o jefe inmediato.

2.3.6 TAREAS

Son todas las responsabilidades y deberes que realiza un colaborador dentro de su puesto de trabajo, mismas que generalmente suelen ser numerosas y se relacionan con la descripción del puesto.

2.3.7 PERFIL DE PUESTO

Es un elemento que reúne los requisitos y calificaciones, personales y académicas que debe poseer, la persona que desempeñara las funciones, tareas y actividades de una determinada posición.

2.3.8 ANÁLISIS DE PUESTOS

Es un proceso ordenado que de forma específica contiene toda la información sobre los elementos importantes del puesto a desempeñar. Luego de este se elabora la descripción de puestos el cual representa un resumen escrito del puesto que recalca las funciones y actividades a realizar.- para las especificaciones del puesto debemos explicar detalladamente y por escrito los conocimientos, habilidades y competencias, así como las características que se necesitan para realización correcta del puesto, sin olvidar que deben incluirse todas las tareas de manera coordinada, para producir un resultado determinado y de esta manera el ocupante del puesto tendrá el conocimiento de las actividades y funciones del puesto y lo podrá desarrollar de una manera responsable.(Chiavenato, 2009, p. 225)

2.4 INSTRUMENTO UTILIZADO

Para realizar un análisis de descripción de puestos es necesario conocer las diferentes metodologías que se han desarrollado para las mismas, ya que tienen como objetivo detallar de forma clara, en un formato homologado y definido por la institución, que requiera se realice dicho

análisis, para llevar a cabo dicha descripción de puesto, todo analista debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Por qué lo hace?

El análisis de puestos es una herramienta primordial para la gestión de los recursos humanos. Para llevarlo a cabo, en un primer momento se elaborará el organigrama de la organización y el inventario de los puestos de trabajo actuales.

El objetivo del análisis de puestos es conocer y determinar los siguientes aspectos:

- Denominación de los puestos.
- Dotación actual de los puestos.
- Localización en la estructura organizativa existente.
- Delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes.
- Ubicación de cada puesto de trabajo.

Asimismo, se procede a la codificación e inventariado de los puestos de trabajo existentes, lo que permitirá una planificación del trabajo posterior que lo haría más eficiente.

La recolección de información en esta fase del análisis de puestos es, en un primer momento, descendente. Es decir, se comienza entrevistando a los directivos y mandos de orden jerárquico superior, continuando con aquellos que les siguen en la jerarquía.

Sobre esta base se analizan los puestos presentes actualmente o de futura creación, reflejando la información sobre aquellos, a través de la Descripción de Puestos de Trabajo aplicada en cada puesto.

En cuanto a la metodología frecuentemente empleada en esta fase de recogida y sistematización de datos, se combinan distintas técnicas:

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

Para el análisis de puestos se aplicarán unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento. En cualquier caso, la redacción de las descripciones se realizará tras haber consultado con el/la empleado/a que ocupe un puesto y su jefe inmediato. La recolección de información, en esta fase, será ascendente, es decir, el inicio se llevará a cabo partiendo de los puestos de menos nivel. Igualmente, se partirá de una Área concreta, abordando las demás sucesivamente. Al final de esta fase del análisis de puestos se contará con un Catálogo de Puestos de Trabajo actualizado y suficiente para ser empleado para las funciones de gestión de recursos humanos («Análisis de Puestos de Trabajo», 2011).

Las metodologías consisten en el desarrollo de cada uno de los pasos antes descritos, desde recolectar información de ambas partes, tanto del ocupante del puesto, como de jefe inmediato del puesto. Esta información debe ser plasmada en un instrumento que cumpla con los estándares necesarios para profundizar y obtener información verdadera sobre lo que requiere el puesto. Ya que de aquí surgirá la elaboración del descriptor y requerimientos del puesto; una vez realizado se plasmará en el manual de puesto; siendo el marco de referencia dentro de la política del área de Recursos Humanos (Esquivel Guzmán, 2015).

2.4.1 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS

Existen varias formas (entrevistas o cuestionarios, por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería apropiada para crearla lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puestos, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación. (Dessler, 2009, p. 129)

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. A continuación, se explica cada uno de ellos.

2.4.1.1 LA ENTREVISTA

Los datos relativos a los puestos se pueden obtener por medio de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Las entrevistas grupales se emplean cuando hay un número importante de ocupantes del mismo puesto, como en los casos de las cajas de los bancos, los operarios de máquinas similares, los oficinistas, los vendedores, etc. El supervisor inmediato debe dirigir las sesiones de los grupos y, a continuación, el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los trabajadores una perspectiva personal respecto a las obligaciones y las

responsabilidades de su puesto. La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades (Chiavenato, 2009, p. 224).

Las entrevistas son métodos populares para obtener información acerca de los puestos. Hay un amplio rango de tipos de entrevistas, que van desde las no estructuradas (“cuénteme acerca de su trabajo”), hasta las muy estructurada. La entrevista también brinda la oportunidad de explicar la necesidad y las funciones del análisis de puestos, en tanto el empleado lograría desahogar frustraciones que de otra manera pasarían desapercibidas para la administración, en las que el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas. El principal problema es la distorsión de información, ya sea debido a la falsificación franca o a malos entendidos. (Dessler, 2009, p. 130)

Ventajas:

- El cuestionario puede ser contestado por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial.
- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo, puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretar y responderlo por escrito.

- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

2.4.1.2 CUESTIONARIO

Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor. En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios están bien estructurados y facilitan su llenado y utilización. La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional más bajo que la entrevista. Por otra parte, su organización requiere de tiempo y de pruebas preliminares (Chiavenato, 2009, p. 225).

Otra forma popular de obtener información para el análisis de puestos consiste en pedir a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto. Aquí usted debe decidir qué tan estructurado será el cuestionario y cuáles preguntas se incluirán. Algunos cuestionarios son muy estructurados, por lo que el empleado recibe un inventario de, tal vez, cientos de obligaciones y tareas específicas (por ejemplo, “cortar y unir cables”), además de que se le pide que indique si realiza cada tarea y el tiempo que de manera normal le toma llevarla a cabo (Dessler, 2009, p. 133).

2.4.1.3 OBSERVACIÓN

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria (Chiavenato 2009, p. 226).

La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo de actividades físicas observables (por ejemplo, un trabajador de la línea de montaje y un auxiliar de contabilidad). (Dessler, 2009, p. 133).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este apartado se detallan las metodologías utilizadas en el presente trabajo, las cuales permiten tener una visión más profunda sobre el análisis que se obtuvo con la aplicación de las mismas. También incluye los instrumentos utilizados para la obtención de información y recopilación de datos. Se utilizaron metodologías orientadas al diseño, análisis y descripción de puestos, sus procedimientos están orientados a lo que el proyecto necesitó para ser ejecutado de la forma más adecuada y profesional, a continuación, se detallan:

3.1 METODOLOGÍA BASADA EN ANÁLISIS DE PUESTOS.

3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Basada en la metodología de Dessler sobre el Análisis de Puestos, el tipo de investigación aplicada es la Cualitativa, con un nivel de análisis Descriptivo, tomando como base las diferentes fuentes de información que existen dentro de la ENEE, para con ello, mejorar los procesos que no han sido aplicados adecuadamente. Esta metodología permitió realizar un análisis profundo sobre las implicaciones, especificaciones y funciones de los puestos de trabajo del holding de la ENEE.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de puestos se desarrolló con el personal de puestos de nivel gerencial y puestos de analistas de la ENEE, estos pertenecen a la estructura del Holding, ubicada en la región Central, de la Ciudad de Tegucigalpa, obteniendo información de primera mano lo que facilitó un análisis más confiable sobre lo que ellos decían ya que, se conoció el grado de información que cada

colaborador posee de sus puestos, determinando si las funciones y tareas son desempeñadas en base a los procesos establecidos para los mismos y si cada uno de ellos reúne los requisitos que el puesto demanda.

3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que el presente trabajo abarca un enfoque descriptivo, no se tuvo que hacer un muestreo o identificar a una población bajo una fórmula cuantitativa, ya que debido a la magnitud de la empresa holding ENEE se identificaron puestos gerenciales y de analistas. Con el nuevo proceso estructural que la empresa está pasando, se determinó tomar en cuenta a los colaboradores que representan los cargos gerenciales y puestos analistas, por ser ricos en información, responsabilidades y criterios necesarios para el desarrollo de la investigación, ya que los demás colaboradores pertenecen a puestos más operativos con pocos cambios en sus funciones.

3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento utilizado bajo esta metodología fue el cuestionario (anexo No. 1), mismo que se implementó a través de la técnica de la entrevista, esta se manejó para el análisis de puestos, el cual se aplicó a los gerentes y analistas que conforman la nueva estructura del holding de la ENEE; se reunió con cada uno de ellos para obtener información acerca del trabajo que realizan diariamente; la entrevista se aplicó a algunos de los gerentes, ya que ellos son los encargados de verificar requisitos, especificaciones, recursos y accesos que corresponden a cada uno de los puestos analistas; validando así la información proporcionada por estos.

3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Como parte del plan, se realizaron reuniones con la Dirección de Recursos Humanos, en las cuales se expresaron las necesidades que presenta la nueva estructura del Holding de la ENEE, entre ellas; contar con un Manual de puestos actualizado que cumpla con los requisitos necesarios de acuerdo con los estándares de calidad.

Luego de tener conocimiento de estas necesidades, se procedió con el encargado de desempeño y evaluación de personal, quien fue asignado por el director de Recursos Humanos, para brindar la información de los puestos que previamente habían sido seleccionados, abarcando niveles gerenciales y analistas, esto debido a que los demás puestos de trabajo son de nivel operativo y estandarizados.

Teniendo los puestos seleccionados se procedió a reunir personal capacitado, con conocimientos amplios sobre los puestos a evaluar, iniciando el proceso de recolección de información a través del cuestionario de Análisis de Puestos; este formato consiste en diferentes apartados que conllevan a sustraer información relevante sobre las actividades y funciones que realiza el colaborador.

El Cuestionario consta de los siguientes apartados:

- I. **Datos Generales:** este contiene información como ser nombre del puesto, unidad de trabajo, fecha de descripción, nombre del analista, código del puesto y posición superior.

- II. **Datos de posición en la estructura:** este abarca la posición donde se ubica el puesto a analizar dentro del organigrama de la empresa.
- III. **Aspectos Organizativos:** contiene información sobre horarios en los cuales se desarrolla el puesto y la movilidad que tienen en su puesto, así como un estimado de la retribución que recibe el mismo.
- IV. **Formación:** se especifica el nivel educativo y los conocimientos técnicos que debe poseer para desempeñar el puesto, como también los idiomas que debe manejar.
- V. **Experiencia:** se describe las tareas funciones o trabajos en los que hay que tener experiencia para desempeñar el puesto.
- VI. **Contactos y responsabilidad:** se detalla con quien se relaciona frecuentemente en el desempeño de su trabajo y con qué finalidad.
- VII. **Aspectos Ejecutivos:** incluye las decisiones tomadas en el puesto de trabajo.
- VIII. **Contenido del puesto de trabajo:** describe de forma general, la misión u objetivo del puesto, así como las funciones o responsabilidades del mismo.
- IX. **Ubicación y condiciones ambientales:** describe la condición física en la que el colaborador desempeña su trabajo.
- X. **Salud y seguridad:** describe las condiciones de seguridad en las que el colaborador realiza su trabajo.
- XI. **Perfil del puesto:** describe las características idóneas para un ocupante del puesto.
- XII. **Perfil motivacional:** describe características de personalidad que son necesarias para lograr el éxito del puesto.
- XIII. **Perfil de competencias:** describe las competencias cardinales y específicas de cada puesto.

XIV. **Descripción general del perfil del candidato idóneo:** descripción breve de las características principales, que debe reunir el candidato idóneo para el puesto de trabajo.

Este cuestionario fue aplicado a los ocupantes de los puestos seleccionados de la nueva estructura del holding de la ENEE, siendo estos Jefes y Analistas; con los analistas se recabó la información, misma que fue validada en conjunto con los jefes. Las entrevistas con ellos se realizaron en lapsos de dos semanas, en cuatro secciones, durante tres días, en las Oficinas del Edificio EMAS, ubicado en la Residencial el Trapiche.

3.2 METODOLOGIA DE DISEÑOS DE PUESTOS

3.2.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Basada en la metodología de Diseño de Puestos de la revisión de Chiavenato, esta investigación al igual que la anterior es de tipo Cualitativo con un nivel de análisis Descriptivo. Se tomó en cuenta como un método fundamental para el desarrollo de este proyecto, ya que toma elementos valiosos para la creación de descripciones de puestos adecuados a las exigencias y condiciones del holding de la ENEE, en este caso contribuyendo al desarrollo de procesos dentro de Recursos Humanos dentro de la empresa.

3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de las descripciones de puestos, se dispuso de la información proporcionada por los ocupantes de los puestos seleccionados para este estudio, estos pertenecen

a la estructura del Holding de la ENEE, ubicada en la región Central, de la Ciudad de Tegucigalpa. Los descriptores de puestos fueron elaborados con diferentes apartados donde se detallaron los elementos más importantes que caracteriza un puesto de trabajo de alta calidad, para luego ser incorporados al manual de Descripciones y perfiles de puesto.

3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que el presente trabajo abarca un enfoque descriptivo, no se tuvo que hacer un muestreo o identificar a una población bajo una formula cuantitativa, ya que debido a la magnitud de la empresa holding ENEE se identificaron puestos gerenciales y de analistas.

3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento utilizado para la elaboración del Descriptor de Puesto fue el Cuestionario de Análisis de Puesto (anexo No. 1), mismo que se implementó a través de la técnica de la entrevista, esta se maneja para el análisis de puestos, el cual se aplicó a los gerentes y analistas que conforman la nueva estructura del holding de la ENEE; una vez finalizada la recolección de información, a través del análisis de puestos, se procedió a la realización del descriptor de puestos, mismo que fue tomado en base a la metodología de diseños de puestos, bajo la revisión de Chiavenato.

3.2.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez realizados los análisis de puestos, se procedió a estructurar el formato de descriptor y perfil del puesto, en base a la información obtenida por los ocupantes del mismo; los apartados que contiene el formato de descriptor y perfil del puesto son los siguientes:

Apartados que contiene el Descriptor de Puesto:

Nombre del puesto

- I. **Dirección a la que pertenece:** este incluye información, sobre el área a que pertenece el puesto, jefe inmediato, número de plazas, última fecha de actualización y código del puesto.
- II. **Objetivo del puesto:** describe el propósito principal de la posición.
- III. **Funciones específicas:** detalla cada una de las funciones, actividades y tareas realizadas, por el ocupante del puesto.
- IV. **Relaciones y responsabilidades:** describe los principales contactos internos y externos con los que se desarrolla el puesto.
- V. **Perfil del puesto:** incluye las características idóneas que debe cumplir la persona que ocupa el puesto, como ser: educación, experiencia, años de experiencias e idiomas.
- VI. **Conocimientos:** se describen los conocimientos requeridos para el buen desempeño del puesto.

- VII. Competencias:** se incluye las competencias cardinales y específicas requeridas por el puesto.
- VIII. Accesos:** incluye los accesos físicos y lógicos con los que debe contar el puesto.
- IX. Lugar que ocupa en la estructura:** lugar que ocupa el puesto en el organigrama de la empresa.

Cada descriptor de puestos se elaboró con información fidedigna, recabada del cuestionario de análisis del puesto, que fue aplicado a través de un cuestionario a los colaboradores del holding de la ENEE.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa Nacional de Energía Eléctrica, fue creada por Decreto Ley No. 48 de la Junta Militar de Gobierno el 20 de febrero de 1957 y se le otorgó la facultad de hacer estudios, operar y administrar todo proyecto de electrificación perteneciente al estudio. No obstante, ello, la historia de la energía eléctrica en Honduras se remonta a finales del siglo XIX, cuando en 1894 el Señor McEntee solicita el derecho exclusivo para explotar por 20 años la Empresa de Luz Eléctrica y Fuerza Motriz, el 12 de diciembre del mismo año el Congreso Nacional mediante decreto No. 19 aprobó dicho contrato entre el señor McEntee y las municipalidades de Tegucigalpa y Comayagüela, convenio que no se cumplió. El 9 de abril del mismo año el Congreso Nacional aprueba mediante decreto No. 132 la creación de la Empresa de Luz Eléctrica. En 1899 para dar mayores fuerzas al nuevo organismo, el Congreso Nacional mediante Decreto No. 202, se fusionó la Empresa de Luz Eléctrica y la Junta de Aguas de Tegucigalpa y Comayagüela, denominándose el nuevo organismo Junta de Agua y luz Eléctrica, bajo la responsabilidad del Consejo Departamental, integrado por un Juez y un Tesorero, con un fondo de autorizado de 100,000 pesos. En 1900 la Junta de Agua y Luz Eléctrica pasó a depender del Ministerio de Fomento y Obras Públicas, siendo dirigidas desde esa época por un Gerente de nombramiento ejecutivo. En esta época se realizaron estudios de nuevos proyectos hidro-eléctricos para abastecer de energía eléctrica los alrededores de la ciudad capital y cualquier otra zona importante del país.

La ENEE como institución descentralizada del Estado. La Empresa Nacional de Energía - ENEE - es una Institución Autónoma de Servicio Público, con personería jurídica y patrimonio

propio; fue creada por decreto N°. 48 de la Junta Militar de Gobierno el 20 de febrero de 1957. Hoy en día después de haberse iniciado solamente en Tegucigalpa, la ENEE es una de las empresas más grandes del país, su sistema de producción interconectado se extiende desde el Litoral Atlántico hasta el Pacífico, brindando servicio de energía eléctrica a los centros poblacionales más importantes del país. Su sistema de producción se basa principalmente en la hidroelectricidad y se encuentra interconectado con Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá a través de la red de transmisión SIEPAC. La Administración de la Empresa corresponde en primera instancia a su Junta Directiva, integrada por su Presidente, el Secretario de Estado de la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Mina; el Secretario de la Secretaría de Finanzas; Representante Legal – ENEE y Secretario Junta Directiva, el Representante del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), el Director Presidencial de Gestión por Resultados. Las demás dependencias de la organización estructural asumen también el papel que les corresponde en la Administración de la ENEE.

4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

La ENEE es un organismo autónomo responsable de la producción, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en Honduras. Fundada el 20 de febrero de 1957, bajo la administración de la Junta Militar de Honduras. Tiene 2,080 colaboradores, que están divididos entre las tres empresas y el Holding que actualmente está incorporando la nueva estructura para brindar mejores servicios al 1.4 millón de Hogares y 1 millón de clientes comerciales que posee actualmente. Ya que, por ser la más grande empresa de Energía en el país, cubre el 69% de la demanda de electricidad de Honduras.

4.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE

Los servicios que brinda la ENEE son la producción de energía eléctrica, a través de la transmisión, distribución y comercialización en todo el país.

4.1.3 OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE LA EMPRESA

La Empresa cuenta con una estructura funcional del nuevo grupo empresarial ENEE, esto viene a ser un Holding Corporativo, donde anteriormente se hizo un análisis exhaustivo acerca de las debilidades que tenía la ENEE, respecto a su estructura organizativa. Los detalles fueron minuciosos y abarcaron procesos de identificación, evaluación y selección de perfiles, donde cada uno de ellos, cumplía los requerimientos para formar el nuevo organigrama. La nueva estructura del grupo empresarial ENEE, consta de tres empresas, una dedicada a la Generación, otra a la Transmisión y la tercera a la Distribución de Energía, quedando como ente supervisor de las tres empresas antes descritas el Holding ENEE.

4.2 PROCESO ACTUAL

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

El proceso actual de la ENEE presenta diferentes cambios, ya que este involucra el cumplimiento de sus procesos a través de la creación de políticas que incluyen estándares de calidad, de los cuales serán supervisados y auditados por controles internos con los que cuenta el

holding, el propósito principal es adquirir una certificación internacional que avale el buen desempeño como nueva empresa corporativa.

Dentro del área de recursos humanos de la nueva estructura, se cuenta con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, compensación y beneficios, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, bienestar social y prevención de riesgos, los cuales están sujetos a políticas, que controlan la correcta aplicabilidad de los procesos.

El reclutamiento, selección y contratación de personal inicia a través de una necesidad, de un área en específica, misma que se ve reflejada mediante una requisición de personal, que es ingresada por el dueño de la plaza vacante, la que es enviada a la Dirección de Recursos Humanos, quienes se encargan de dar inicio a este proceso, publicando la plaza en los medios escritos. Una vez que se atrae a los candidatos, da inicio el proceso de selección, donde se entrevista y evalúan a los candidatos que cumplen el perfil, dando resultado a la presentación de una terna, al gerente de la plaza, quien decide qué persona es la más idónea para el puesto para ser contratado.

La ENEE cuenta con un paquete de compensación y beneficios muy atractivo para sus colaboradores y personas que desean trabajar en la institución, marcando la diferencia de las empresas de gobierno del país. Asimismo, cuenta con un plan de desarrollo y capacitación que ayuda a los colaboradores a potenciar sus competencias y crecer dentro de la institución, como también un área encargada por el bienestar de sus colaboradores a través de la prevención de riesgos en cuanto a salud y seguridad se refiere, sin dejar por fuera la aplicación de procesos disciplinarios y administrativos para sus colaboradores.

4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL

Partiendo de los nuevos cambios, que conlleva la implementación de la nueva estructura, los colaboradores de la ENEE, fueron distribuidos en base a su perfil profesional y de acuerdo a las necesidades que demanda la nueva estructura y a los requisitos que debe reunir cada puesto, generando un desempeño de calidad, ya que el personal cumple con las competencias necesarias para el desarrollo y enriquecimiento de los procesos.

4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

4.3.1 JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta los resultados se obtuvieron mediante la realización de entrevistas y cuestionario, dirigidas al personal del nivel gerencial y analistas de la empresa, donde se recabo información valiosa acerca de las condiciones, funciones, responsabilidades y requisitos de los puestos de trabajo, donde a través de estas se generaron múltiples ideas que enriquecen el manual de puestos, con el que cuenta la nueva estructura, proponiendo a través de los resultados, una actualización anual, no solo de ciertos puestos, sino del catálogo completo que posee el cuestionario de análisis de puesto fue estructurado en dos secciones de trece segmentos en total, la primera sección incluye el análisis de puesto de trabajo como ser, la posición en la estructura, aspectos organizativos, formación académica, experiencia, contactos y responsabilidad, aspectos ejecutivos, contenido del puesto del trabajo, ubicación y condiciones ambientales, salud y seguridad. La segunda sección abarca el perfil del puesto que incluye los requerimientos objetivos

del puesto de trabajo, perfil motivacional requerido por el puesto, perfil de competencias y descripción general del perfil del candidato idóneo. Por lo anterior se considera necesario para el desempeño de la Empresa, la creación del Manual de Puestos.

4.3.2 APLICACIÓN

En base a la nueva estructura del Holding, se consideró tomar en cuenta los puestos a nivel gerencial y analistas de cada Jefatura, siendo esto un total de 14 puestos, entre los cuales se destacan: Auditoria Interna, Gerencia General, Jefe de Transparencia, Jefe Legal, Licitaciones, Recursos Humanos y Operaciones. A nivel administrativo se tomaron en cuenta analistas que dependen de cada una de las jefaturas entrevistadas.

4.3.3 RESULTADOS

El análisis de resultado se obtuvo en un lapso de diez días, realizando varias visitas a la ENEE, donde se logró entrevistar satisfactoriamente a los ocupantes de los puestos seleccionados.

4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron en el cuestionario de análisis de puestos aplicado a los colaboradores y jefes inmediatos de los puestos en estudio:

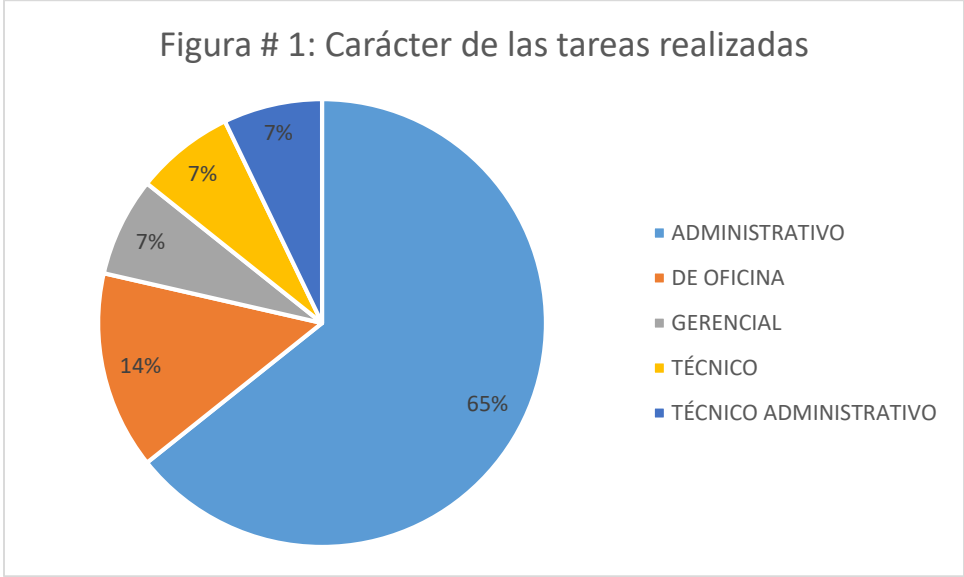


Figura 1. Clasificación de tareas de los puestos de la ENEE

En la figura anterior se detalla como las actividades administrativas son las que se realizan con mayor frecuencia dentro de los puestos analizados, cabe destacar que el carácter de tareas técnico administrativo es realizado por la Gerencia General que funge un rol de mando y a la vez se concentra en las operaciones CORE de la empresa.

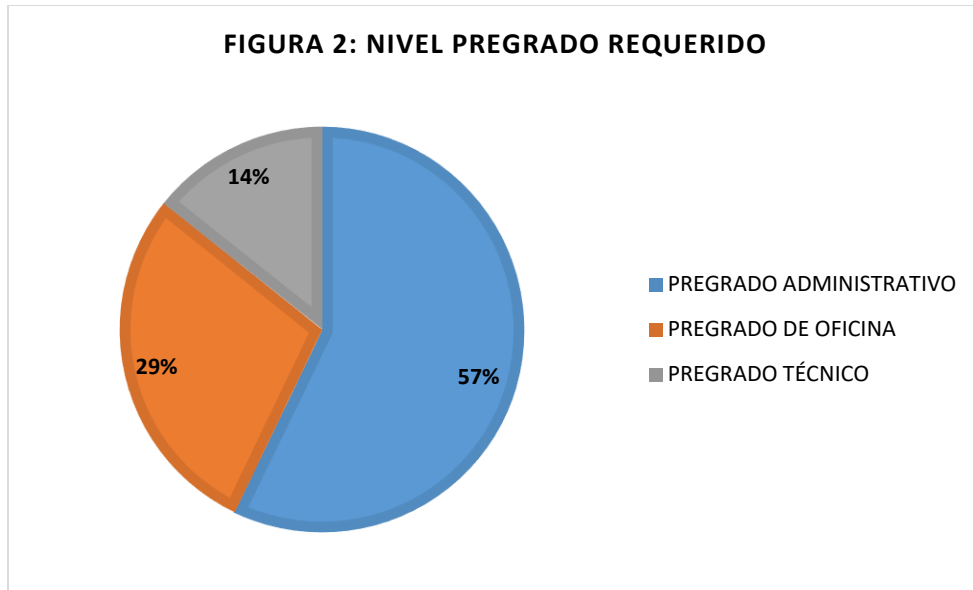
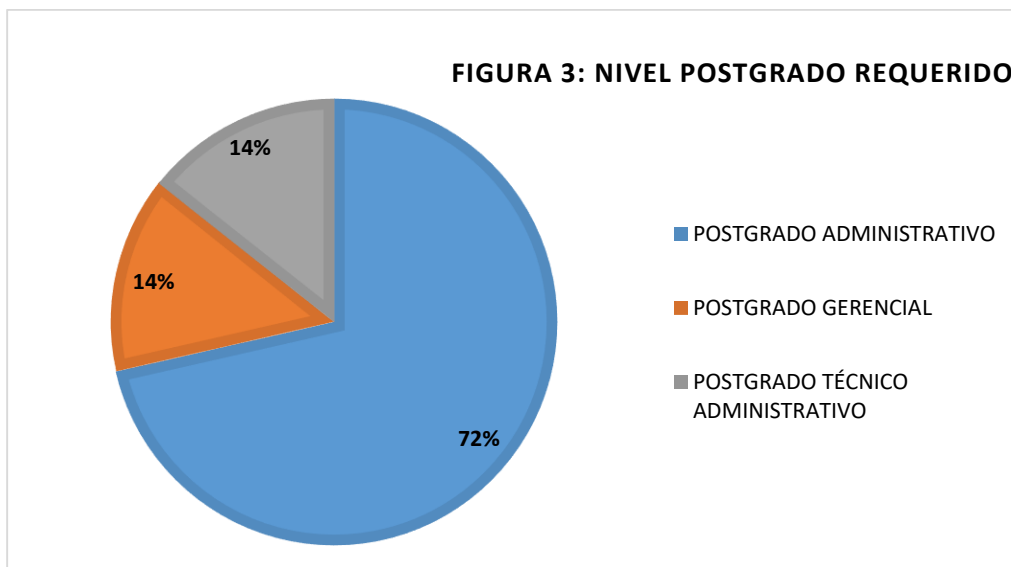


Figura 2 Formación académica vs carácter de tareas.

En esta figura podemos observar que la mayor parte de los puestos de jefatura requieren de una formación académica mínima de Postgrado, desempeñando tareas de carácter Administrativas, mientras que para los puestos a nivel analista se requiere Pregrado como formación educativa mínima (figura 3).



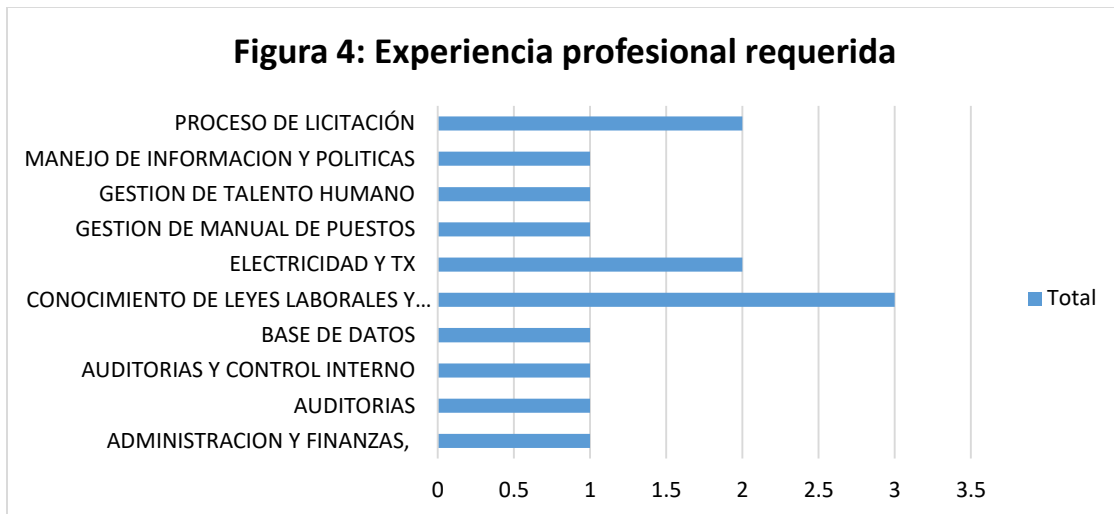


Figura 4. Experiencia profesional requerida para los puestos.

Las experiencias profesionales en diferentes ramas son muchas, sin embargo, dentro de los puestos analizados en este estudio, se encontró que los conocimientos en leyes laborales, licitación y electrificación se requieren con más precisión esto por el rubro y negocio de la empresa.

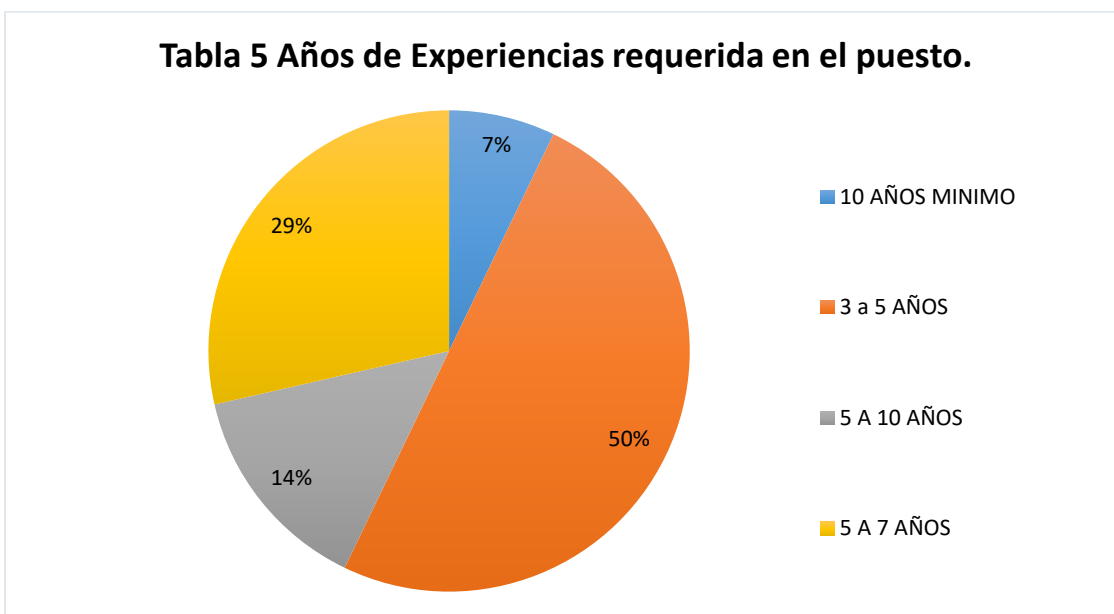


Figura 5. Años de experiencia requerida en el puesto.

Los años de experiencia que con más frecuencia se requieren en los puestos analizados en esta investigación, señala el rango de 3 a 5 años, en su mayoría corresponden a niveles medios, clasificándolos como analistas.

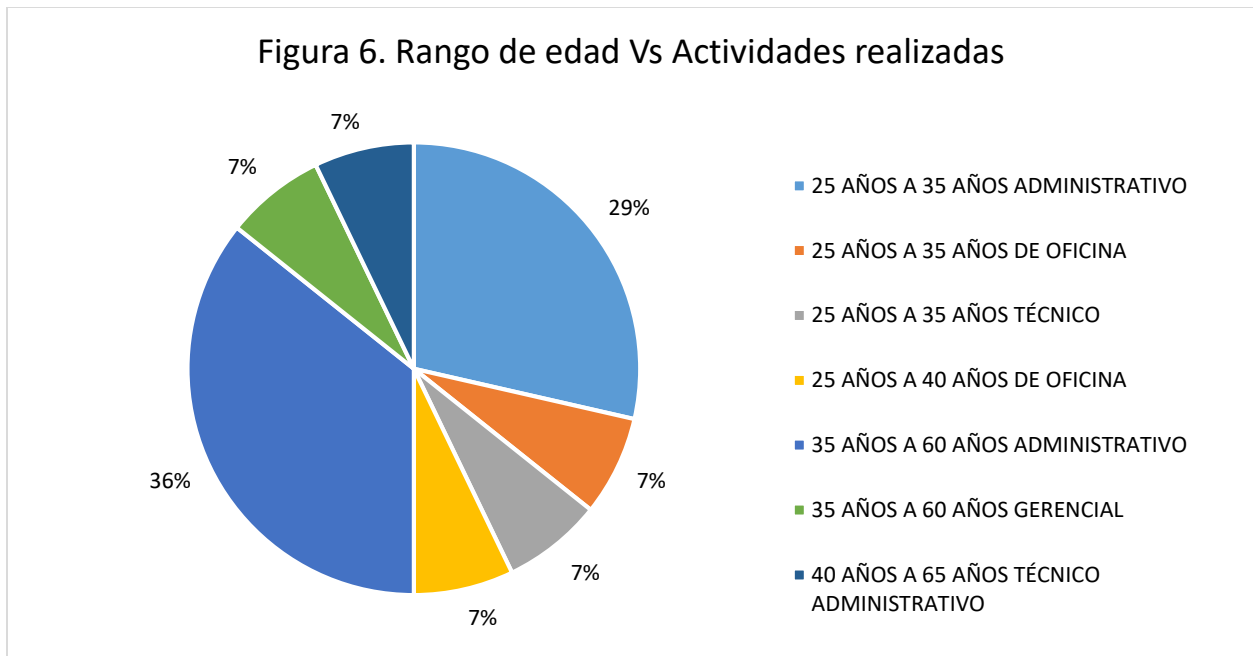


Figura 6. Rango de edad en el que debe ubicarse la persona que ocupa el puesto VS Actividades realizadas.

Los rangos de edad requeridos para los puestos analizados varían de acuerdo a su conocimiento y ejecución, estos se obtuvieron dando referencia a las actividades que se realizan por los ocupantes del puesto, de los cuales el 36% de los puestos realizan actividades administrativas en edades comprendidas en un rango de 35 a 60 años.

Figura 7. profesion académica VS nivel de estudios

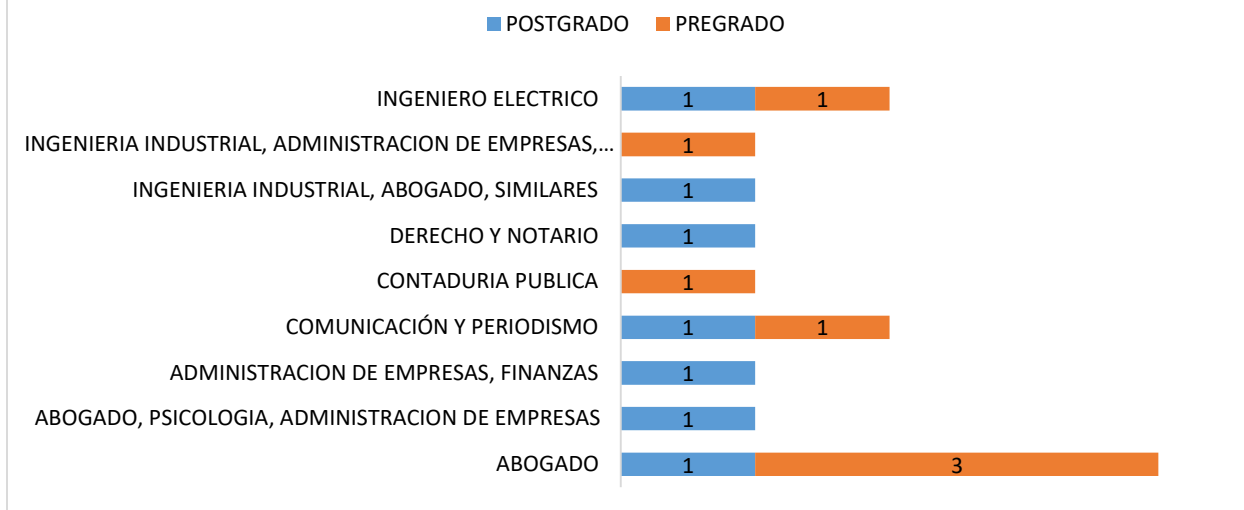


Figura 7. Profesión académica VS. Nivel de estudios.

La figura anterior muestra que la mayoría de las profesiones académicas requieren de una maestría o nivel de estudios de Postgrado, en cambio se puede que la profesión de abogado es la que más se requiere en los puestos analizados en este estudio, ligándose al nivel educativo del puesto, que en este caso se clasifica en Pregrado.

Figura 8. Horarios y Actividades Realizadas

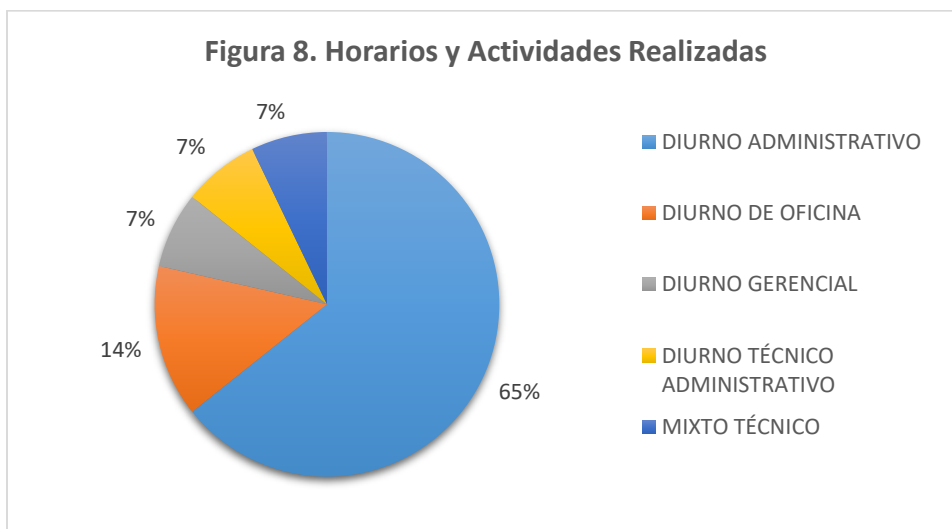


Figura 8. Horarios y actividades realizadas.

Los colaboradores de la ENEE realizan su trabajo en horarios diurnos y mixtos; esto como resultado del cuestionario de análisis de puestos aplicado a los ocupantes de los puestos, como se muestra en la figura 8, la mayor parte de estos puestos desempeñan sus labores en horarios Diurnos; correspondiente con actividades administrativas y de oficina mientras un 7% realiza sus funciones en horario mixto, orientando sus actividades en la parte técnica u operativa de la empresa.

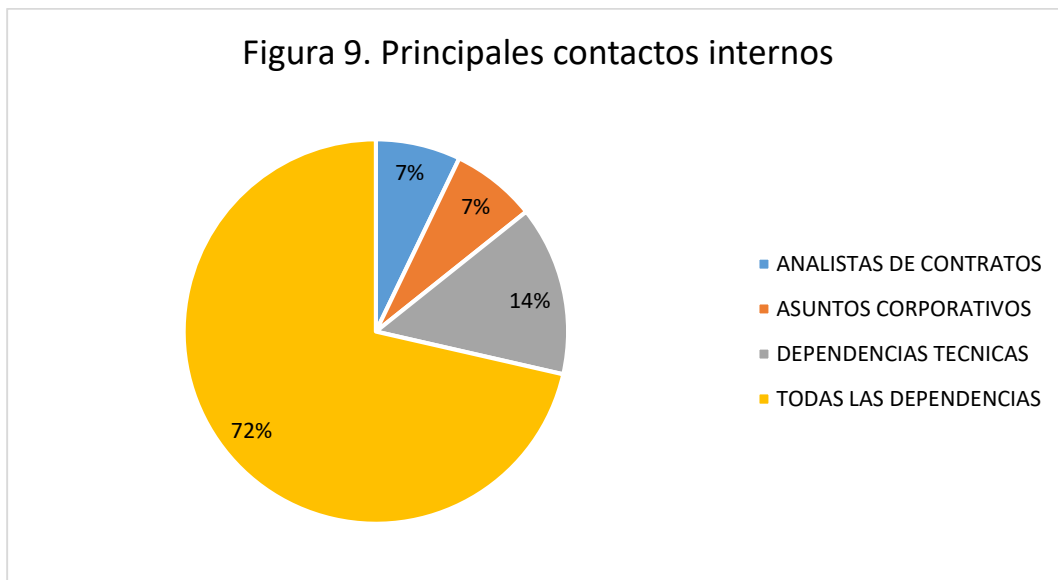


Figura 9. Principales contactos internos de los puestos analizados.

Los principales contactos internos que resultaron del análisis de puestos son todas las dependencias de la ENEE, en su mayoría se dependen una con otras para llevar las actividades en orden lógico y con un fin específico.

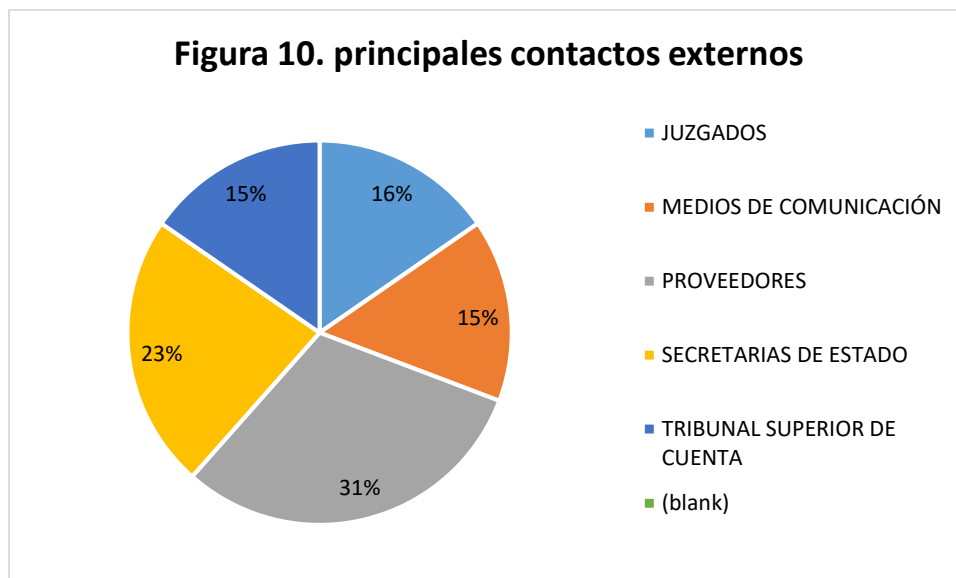


Figura 10. Principales contactos internos de los puestos analizados.

Los proveedores de servicios (técnicos, compras, papelería) representan un 31% de los contactos externos, siendo los principales contactos de la mayor parte de los puestos analizados en esta investigación, las secretarías de estado se posicionan en un segundo lugar, representado por un 23% de los principales contactos externos.

Esta información fue extraída del cuestionario de Análisis de puestos (Anexo 1) realizados a la estructura del holding de la ENEE, sus resultados fueron procesados en una base realizada en el programa Excel (adjunta como información soporte), luego se procedió a la realización de los Descriptores de puestos (Anexo 2).

4.5 PROPUESTA DE MEJORA/VALOR (Tabla No. 1)

La propuesta de mejora para la ENEE es la presentación, de un manual de puestos de trabajo, donde se incluyen los 14 puestos que fueron seleccionados y analizados durante este proyecto (ANEXO No.4), con el propósito de llevar a cabo procesos con mayor credibilidad, implementando una actualización del manual anualmente, que facilite el proceso de selección, compensación y capacitación de la empresa.

#	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Verificación a inicio de año sobre las funciones que desempeña el colaborador.	Solicitar aprobación a recursos humanos, para la revisión y actualización de descriptores de puestos que tengan un año de antigüedad.	Departamento de Contrataciones.
		Analizar y discutir los criterios de la solicitud presentada.	La Dirección de Recursos Humanos.
2	Formar comités para recabar la información.	Seleccionar a supervisores o jefes que conozcan a cabalidad las funciones de los puestos a analizar.	Dirección de Recursos Humanos.
		Seleccionar ocupantes del puesto que se desean analizar.	Dirección de Recursos Humanos.

3	Levantamiento de la información de puestos.	Reunirse con el comité de colaboradores para iniciar la recopilación de datos	Departamento de Contrataciones.
4	Actualización de descriptores y perfiles de puesto para ser incorporados en el Manual.	Con la información recolectada, se procede a la realización y actualización de descriptores y perfiles de puesto.	Departamento de Contrataciones.

4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN (Tabla No. 2).

CRONOGRAMA PARA ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Solicitar aprobación a recursos humanos, para la revisión y actualización de descriptores de puestos que tengan un año de antigüedad.												
Analizar y discutir los criterios de la solicitud presentada para iniciar con el Análisis de Puestos.												
Seleccionar a supervisores o jefes que conozcan a cabalidad las funciones de los puestos a analizar.												
Seleccionar ocupantes del puesto que se desean analizar.												
Reunirse con el comité de colaboradores para iniciar la recopilación de datos												

Con la información recolectada, se procede a la realización y actualización de descriptores y perfiles de puesto.												
Publicación de Manual de Puestos actualizado.												

4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN

El propósito primordial del cronograma es cumplir a cabalidad con las actividades plasmadas en el tiempo establecido, para que este tenga éxito se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Recursos Humanos será en definitiva el área encargada del levantamiento de la información brindada por los jefes y ocupantes de los puestos.
2. Las actividades deben ser realizadas en tiempo y forma, para lo cual se deben planificar, tal y como lo establece el cronograma, para cumplir con una ejecución exitosa.
3. El área de contratación que forma parte de la Dirección de Recursos Humanos, será el encargado o responsable de llevar un seguimiento para la aplicación de la mejora continua en este proceso.

4.7 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA (Tabla No. 3).

A continuación, se detallan los indicadores para el cumplimiento de la propuesta de mejora continua:

Indicadores	Qué se mide?	Recursos
Número de puestos nuevos.	Puestos nuevos solicitados ya sea por la nueva estructura o crecimiento de áreas.	Cuestionario de Análisis de Puesto. Formato de Descriptor de puestos.

Número de puestos reestructurados.	Funciones y responsabilidades de cada área.	Organigrama de la nueva estructura Descriptores de puestos
Número de puestos Actualizados en el manual.	Funciones y responsabilidades de cada puesto.	Cuestionario de Análisis de Puesto.
Número de actualizaciones del Manual de Puestos.	Incorporación de puestos nuevos, reestructurados y actualizados en el Manual.	Descriptores de puestos. Organigrama de la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El Manual de Puestos con el que la empresa cuenta, no cumple con los requerimientos exigidos por la nueva estructura del holding de la ENEE, ya que su diseño está basado en viejas prácticas y su última actualización fue hace 5 años, lo que ha generado desfase en sus procesos.
2. Los procesos que se siguen actualmente en la ENEE no están sustentados con las técnicas adecuadas que se deben tomar para la contratación y selección de personal, por la falta de un Manual de puestos actualizado. El personal que labora en las áreas, conocen sus funciones por rutina y no porque conozcan en si las funciones que aparecen en su descriptor de puesto.
3. Los descriptores y perfiles de puestos de la ENEE se encuentran desfasados y estructurados de manera inadecuada, actualmente es un documento ambiguo y extenso que consta de 14 páginas cada descriptor, haciendo confusa las especificaciones de los puestos, llevando a prácticas erróneas sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para la institución.
4. Los pasos para la implementación del Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos son los siguientes: Recopilar la información de las especificaciones de cada puesto, presentación del manual con toda la información recopilada de los colaboradores al gerente general y gerente de RRHH, sociabilizar con los jefes de cada departamento, sociabilizar con los colaboradores a cargo de cada jefe, como se implementará el

manual, especificar las fechas que se medirá si se están dando resultados o cambios al momento de la contratación y en el desempeño de sus funciones, retroalimentar y dar seguimiento de su implementación.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Actualizar anualmente el Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos, por los cambios en los procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimenta la empresa, logrando de esta manera que el personal labore de forma precisa y correcta.
2. Aplicar el Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos para todo el personal que labora en la Institución, para contar con la herramienta necesaria que le permita elegir al personal idóneo en cada puesto de trabajo.
3. Seguir los procesos de reclutamiento y selección de personal, basándose en los requerimientos o especificaciones de cargos expuestos en el Manual de descriptores y perfiles de puestos y así poder contar con el capital humano con las competencias exigidas por el puesto.
4. Cumplir los pasos del proceso que conlleva la actualización e implementación del Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos, con el propósito de desarrollar y ejecutar cada una de las etapas establecidas, que permita sustentarse por información fidedigna para el uso correcto del Manual.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia (2a. Ed)* (2 Edición). Argentina: Edición Granica.
2. Análisis de Puestos de Trabajo. (2011, abril 26). Recuperado 26 de agosto de 2017, a partir de <https://www.aiteco.com/analisis-de-puestos/>
3. Berrios Granados, B.A., Puerto Montoya, N. L.(Febrero 2015). Tesis De Postgrado; Manual Organizativo Y Sistema De Evaluación De Desempeño Para El Hospital La Policlínica.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). México: MC GRAW HILL. Recuperado a partir de
file:///C:/Users/usuario/AppData/Roaming/Mozilla/Firefox/Profiles/d2sbawvw.default-1448726182178/zotero/storage/5ZUVTWGV/mysearch.avg.com.html
5. Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Artículo: Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Organizational structure and firm performance: an empirical analysis of the mediating role of strategy (English)*, 14, 2-13.
<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.005>
6. Concepto holding concepto holding - Buscar con Google. (s. f.). Recuperado 9 de septiembre de 2017, a partir de
https://www.google.hn/search?dcr=0&source=hp&q=concepto+holding&oq=concepto+holding&gs_l=psy-ab.3...240.7195.0.7700.0.0.0.0.0.0.0.0...0...1.1.64.psy-ab..0.0.0.fhiTqJPYajUhttps://www.google.hn/search?dcr=0&source=hp&q=concepto+holding&oq=concepto+holding&gs_l=psy-ab.3...240.7195.0.7700.0.0.0.0.0.0.0.0...0...1.1.64.psy-ab..0.0.0.fhiTqJPYajU

7. Definición de manual. (s. f.). Recuperado 9 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.definicion.org/manual>
8. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* Décimo Primera Edición México: PEARSON. Recuperado a partir de <https://mysearch.avg.com/?cid={64A27D22-3C34-4E4E-9E1D-99259E1B12DC}&mid=f1bc8820842347cca1de9df21e96dc1f-069521b6c06ee844a2cae77083ca5383d067012c&lang=es-es&ds=AVG&coid=avgtbavg&cmpid=1215avi&pr=fr&d=2015-12-03%2020:16:51&v=4.2.2.128&pid=wtu&sg=&sap=hp>
9. Dessler, & Varela. (2004a). *Admininstacion de recursos humanos* (Segunda). Mexico: Pearson.
10. (2004b). *Adminstracion de Recursos Humanos* (segunda). Mexico: Pearson.
11. Esquivel Guzmán, J. M. (2015). *Métodos para la descripción y el analisis de puestos*. Recuperado 26 de agosto de 2017, a partir de <https://prezi.com/bf7tpknl2kih/metodos-para-la-descripcion-y-el-analisis-de-puestos/>
12. Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos.
13. Fernández-Ríos, M. (2007). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198517>.
14. Fernandez-Rios, Manuel. (2004). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10198517&p00=descriptores+puestos>

15. Garcia Vasquez, B. , Gun Hernández, A.(Julio 2017).TESIS DE POST GRADO; Atraer y Retener Al Talento De Más Alto Nivel En La Compañía Avícola De Centro America.
16. HAY GROUP. (15 de NOVIEMBRE de 2013). Obtenido de KORN FERRY:
<http://www.haygroup.com/es/services/>
17. Hernandez Sampieri, R., Hernandez Callado, c., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodologías de Investigación. México: McGraw-Hill.
18. Métodos para la descripción y el análisis de puestos. (s. f.). Recuperado 26 de agosto de 2017, a partir de <https://prezi.com/bf7tpknl2kih/metodos-para-la-descripcion-y-el-analisis-de-puestos/>
19. Microsoft Word - MUNUAL DE PUESTOS _TODOS 2007_-1.doc - wo47946.pdf.
(s. f.). Recuperado a partir de
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/wo47946.pdf>
20. Página oficial de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica: www.enee.hn

GLOSARIO

Análisis de puestos: Se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables (Fernández-Ríos, 1995, p. 57).

Descriptor de Puestos: Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo (Fernandez-Rios, Manuel, 2004, p. 65).

Estructura: Conjuntos de medios formales y semiformales mediante los cuales las organizaciones dividen los trabajos en tareas distintas y establecen los mecanismos de coordinación, estableciendo así pautas estables de comportamientos esperados. (Fernández-Ríos, 1995, p. 67).

Función: Objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea o puesto de trabajo o unidad organizativa, lo que permite hablar de funciones a otros tantos niveles (Fernández-Ríos, 1995, p. 67).

Holding: Son empresas cuyo objetivo es poseer las acciones de otras compañías obteniendo así el control de las mismas.

Es una forma de organización o agrupación de empresas en la que una compañía adquiere todas o la mayor parte de las acciones de otra empresa con el único fin de poseer el control total sobre la otra empresa. («Concepto holding concepto holding - Buscar con Google», s. f., párr. 1).

Manual: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. («Definición de manual», s. f., párr. 1).

Puesto: un empleo estándar que se toma como referencia para realizar comparaciones y desarrollar o validar una jerarquía de retribuciones de puestos (Fernández-Ríos, 1995, p. 71).

Tareas: Unidad de trabajo organizada discretamente” (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo (Fernández-Ríos, 1995, p. 72).

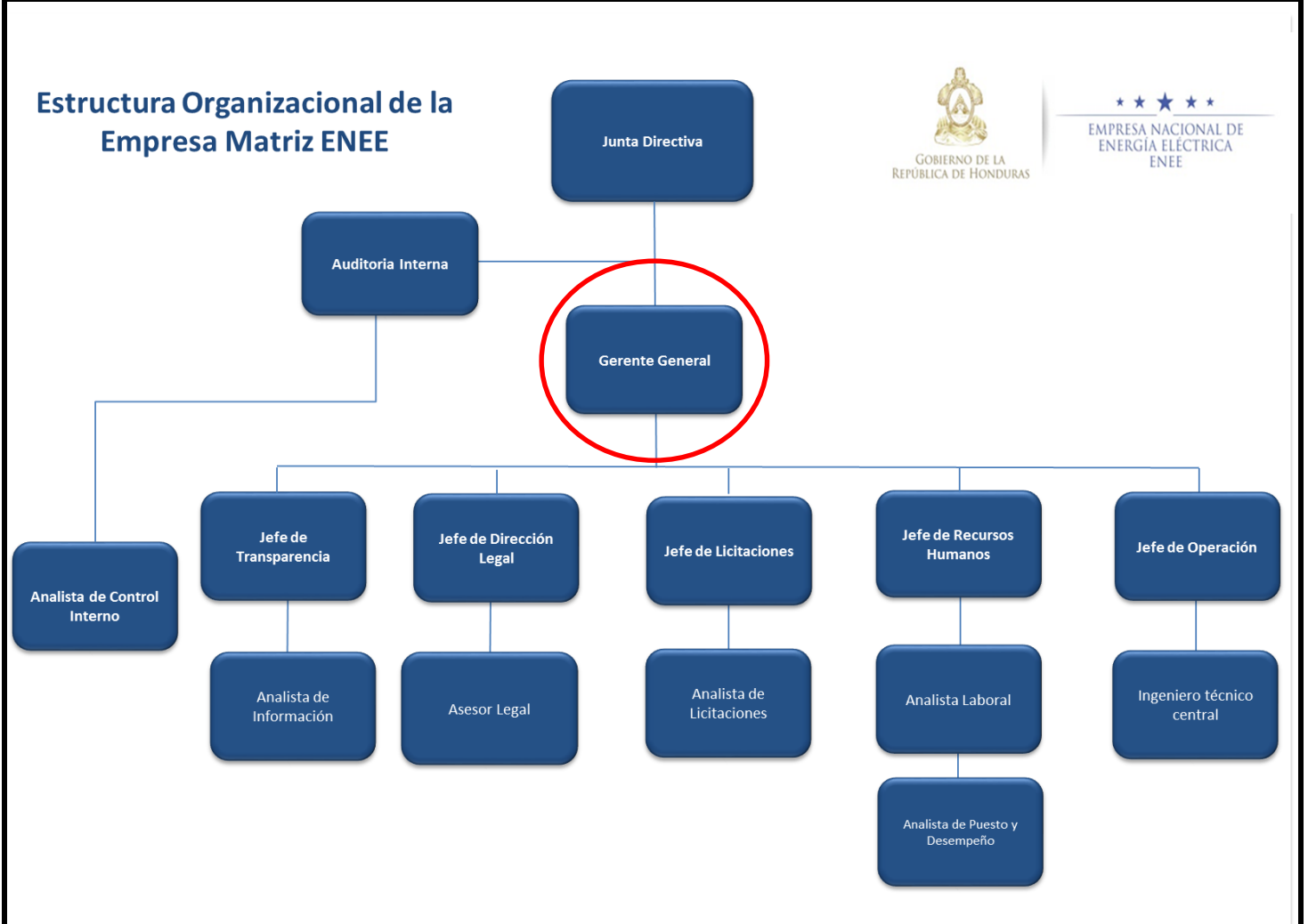
ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del Puesto: Gerente General	
Superior: Junta Directiva	
Unidad de trabajo: Gerencia	
Fecha de la descripción: 24 de agosto 2017	Código: RRHH-GGGG
Motivo del análisis: Proyecto de Graduación	
Informador: Dirección de Recursos Humanos	

I. DATOS DE POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA

(Señale la posición del puesto en la estructura, indicando los nombres de los puestos superiores –jerárquicos o funcionales- y subordinados)



LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: Tegucigalpa

No. De Ocupantes: 1 Fecha de la última actualización: marzo 2010

II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

HORARIOS:

Cuál es el horario normal de trabajo en su puesto, descríballo respondiendo los siguientes puntos.

Horario habitual: De: 8:00 am A: 4:00pm Total horas: 8 horas Jornada: Diurna

Su puesto requiere que usted esté disponible para trabajar en horarios especiales? SI

Describe es que tipo de horarios o situaciones: Si, en situaciones de reuniones con Junta Directivas y otras secretarías de Estado, entre otras.

VIAJES:

Si en su puesto es necesario viajar, describa a continuación las características frecuentes de esos viajes.

Duración: 1 a 2 días / 3 a 5 días / 1 a 2 semanas / hasta un mes.

Frecuencia: todas las semanas / quincenal / mensual.

Destinos: Internacionales / Nacionales / Regionales / Locales.

Medio de Transporte: Avión / Carro Propio / Carro de la empresa / otros.

RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA ANUAL

Cuanto recibe aproximadamente al año en salarios? Un millón setecientos mil aproximadamente.

III. FORMACIÓN

Nivel de Educación:

Cuál es el Nivel de educación formal que se necesita como "base" para que el ocupante del puesto sea capaz de tener un buen desempeño.

Educación Primaria Secundaria completa Grado Universitario Especialidad / Postgrado

Nombre del título o del área de estudio: Ingeniería Eléctrica, Administración de Empresas y Finanzas, Maestría en la misma rama.

Conocimientos Técnicos:

Enliste los conocimientos técnicos y /o profesionales que de ben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible alcanzar un desempeño eficaz.

Descripción del conocimiento técnico: Energía, Potencia, Proyectos.

IDIOMAS:

Qué idiomas son importantes para el correcto desempeño del puesto.

Descripción	Grado de Desarrollo de estos conocimientos								
	Conversación			Escritura			Lectura		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inglés									
Otros									

IV. EXPERIENCIA

Describe las tareas, funciones o trabajos en los que hay que tener experiencia. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional que garantizan que se podrán resolver situaciones o cumplir funciones del puesto de trabajo

Descripción de la experiencia:

- Experiencia en electrificación
- Gestión y ejecución de proyectos
- Administración en finanzas

V. CONTACTOS Y RESPONSABILIDAD

RELACIONES:

Con quienes se relaciona frecuentemente en el desempeño de su trabajo y con qué finalidad.

	Finalidad			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X	X	X
Colegas	X	X	X	X
Colaboradores	X	X	X	X
Clientes	X	X	X	X
Proveedores	X	X	X	X
Otros				

MANDO:

¿Cuántas personas dependen directamente de usted?: Los colaboradores que dependen de la Gerencia General.

¿Qué tipo de trabajo realizan las personas que dependen de usted?: Operacional y Administrativo

Las tareas que usted realiza se caracterizan por tener carácter:

Gerencial

ADMINISTRATIVO

De Oficina

Técnico

VI. ASPECTOS EJECUTIVOS

TOMA DE DECISIONES:

Qué decisiones debe tomar en el desempeño de su puesto de trabajo

- Decisiones Estratégicas

VII. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

OBJETIVO DEL PUESTO: describa de forma general la principal misión u objetivo del puesto.

Representar legalmente a la Empresa, siendo la imagen de la misma en el ámbito externo e internacional, fijar políticas operativas, administrativas, estratégicas y de calidad en base a los parámetros fijados por La Honorable Junta Directiva, con el propósito de lograr los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; asegurando la continuidad de la política de electrificación nacional de acuerdo a sus atribuciones previstas en la Ley Constitutiva de la ENEE.

Describe las funciones o responsabilidades de su puesto de trabajo:

1. Dirigir el estudio, operación y administración de todo proyecto u obra de electrificación perteneciente al Estado con el objetivo de brindar el mejor servicio.
2. Dirigir La realización, operación y administración de obras de electrificación emprendidas por la propia iniciativa de la Empresa para lograr un crecimiento de la red de Transmisión de energía.
3. Empezar estudios sobre los recursos potenciales para la producción de energía eléctrica, y los problemas relacionados con su generación, transmisión, distribución y venta.
4. Llevar a cabo la ejecución de proyectos relacionados con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.
5. Adquirir y vender instalaciones de sistemas eléctricos y valores relacionados con la industria de servicios eléctricos.
6. Promover la organización de empresas que se dedicará a ejecutar obras de electrificación.
7. Intervenir en las actividades de electrificación para servicio público de instalaciones oficiales o semioficiales, a solicitud de ellas o del gobierno.
8. Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
9. Ejercer las funciones de nombramiento, suspensión o remoción que le competen de acuerdo al Código del Trabajo y demás convenciones legales aplicables, (Artículo 11 inciso 2 Reglamento General de la ENEE).

VIII. UBICACIÓN Y CONDICIONES AMBIENTALES

- | | | |
|------------------|------------------|--------------------------------------|
| • En el exterior | • En el Interior | • En andamios |
| • Subterráneo | • Excavación | • Otros (especifique) ninguna |

Condiciones

• Suciedad	• Polvo	• Calor
• Frio	• Ruido	• Humo
• Olores	• Humedad	• Vibraciones
• Cambio súbitos de temperatura	• Oscuridad o poca iluminación	• Otros (especifique) Ninguna

IX. SALUD Y SEGURIDAD		
• Lugares elevados	• Explosivos	• Radiación
• Riesgos de incendio	• Riesgos mecánicos	• Riesgos eléctricos
• Otros (especifique) : Ninguna		

PERFIL DEL PUESTO

X. REQUERIMIENTOS OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO
<p>Cuáles son las características idóneas para un ocupante del puesto</p> <p>Edad mínima: 35 años Edad Máxima: 60 años Género: Indiferente Estado Civil: Indiferente Procedencia Geográfica: Tegucigalpa Años de experiencia: 10 años mínimos.</p>
<p>LICENCIA DE CONDUCIR: si</p> <p>Indicar si el ocupante de su puesto debe poseer permiso de conducir y su clase: Si, Liviana</p>

XI. PERFIL MOTIVACIONAL REQUERIDO POR EL PUESTO			
Cuáles de las siguientes características de personalidad son necesarias para lograr el éxito en el puesto	Grado de requerimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Necesidad de logro	X		
Orientado a las relaciones interpersonales	X		
Necesidad de influencia	X		
Autoconfianza	X		
Expectativas de promoción y desarrollo profesional	X		

XII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PERFIL DEL CANDIDATO IDÓNEO

Describa brevemente, a modo general, las características principales que debería reunir un candidato idóneo para este puesto de trabajo:

Descripción.

El Gerente General debe tener alto conocimiento en negociación estratégica, cumpliendo con un perfil calificado para desarrollar proyectos, donde sean ejecutados con la más alta calidad en electrificación, cumpliendo con las políticas operativas, administrativas en base por los parámetros fijados por la junta directiva de la ENEE.

ANEXO 2 DESCRIPTOR DE PUESTO NUEVO

DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

I. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
ÁREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Junta Directa
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	Toda la empresa
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CÓDIGO	RRHH-GGGG-001

II. OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Representar legalmente a la Empresa, siendo la imagen de la misma en el ámbito externo e internacional, fijar políticas operativas, administrativas, estratégicas y de calidad en base a los parámetros fijados por La Honorable Junta Directiva, con el propósito de lograr los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; asegurando la continuidad de la política de electrificación nacional de acuerdo a sus atribuciones previstas en la Ley Constitutiva de la ENEE.</p>

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Dirigir el estudio, operación y administración de todo proyecto u obra de electrificación perteneciente al Estado con el objetivo de brindar el mejor servicio.✓ Dirigir La realización, operación y administración de obras de electrificación emprendidas por la propia iniciativa de la Empresa para lograr un crecimiento de la red de Transmisión de energía.✓ Empezar estudios sobre los recursos potenciales para la producción de energía eléctrica, y los problemas relacionados con su generación, transmisión, distribución y venta.✓ Llevar a cabo la ejecución de proyectos relacionados con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.✓ Adquirir y vender instalaciones de sistemas eléctricos y valores relacionados con la industria de servicios eléctricos.✓ Promover la organización de empresas que se dedicará a ejecutar obras de electrificación.

- ✓ Intervenir en las actividades de electrificación para servicio público de instalaciones oficiales o semioficiales, a solicitud de ellas o del gobierno.
- ✓ Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- ✓ Ejercer las funciones de nombramiento, suspensión o remoción que le competen de acuerdo al Código del Trabajo y demás convenciones legales aplicables, (Artículo 11 inciso 2 Reglamento General de la ENEE).

IV. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	SECRETARIAS DE ESTADO

- | V. PERFIL DEL PUESTO |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Ingeniería eléctrica, finanzas o a fines. • Maestría Requerida: Proyectos, Finanzas. • Experiencia en: administración y finanzas. • Años de Experiencia Especifico: 10 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado |

VI. CONOCIMIENTOS	Observaciones
En estrategia de negocio	Alto
Altos conocimientos de redes de electrificación	Alto
Finanzas y Planeación de Proyectos	Alta

VII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación				X	
Orientación a resultados				X	

Compromiso				X	
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico					X
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	
Tolerancia a la presión					X
Influencia y negociación				X	

VIII. ACCESOS	
FÍSICOS	LÓGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet
	Base de datos Evolution

IX. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA

Estructura Organizacional de la Empresa Matriz ENEE



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
EMPRESA NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA
ENEE



ANEXO 3 DESCRIPTOR DE PUESTOS VIEJOS

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

TITULO ALTERNO/FUNCIONAL : GERENTE GENERAL ENEE

RAMA PROFESIONAL: ADMINISTRATIVO

CLASIFICACION INSTITUCIONAL:

TECNICO DOCENTE ADMINISTRATIVO EJECUTIVO

SERVICIO MEDICO TECNICO-ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: JUNTA DIRECTIVA ENEE

UBICACIÓN:	GERENCIA:	<u>GENERAL</u>	DIRECCIÓN:	_____
	SUB GERENCIA:	_____	DIVISIÓN:	_____
	DEPARTAMENTO:	_____	UNIDAD:	_____
	OTROS	_____	SECCION:	_____

II. TRABAJO REALIZADO Y TAREAS DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Actúa como representante legal de la Empresa, a la vez es la imagen de la misma en el ámbito externo e internacional, fija las políticas operativas, administrativas, estratégicas y de calidad en base a los parámetros fijados por La Honorable Junta Directiva, siendo responsable ante esta, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; debe también asegurar la continuidad de la política de electrificación nacional de acuerdo a sus atribuciones previstas en la Ley Constitutiva de la ENEE.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

TAREAS DIARIAS

DE ACUERDO A LA LEY CONSTITUTIVA DE LA ENEE:

ARTÍCULO N° 16:

1. Elaborar y Presentar El Plan de Trabajo de La Empresa a La Honorable Junta Directiva.
2. Elaborar el plan anual de ingresos y egresos de La Empresa.
3. Proponer a La Honorable Junta Directiva el nombramiento, suspensión o remoción de Jefes de Departamento o Secciones, Directores de Planta y Asesores.

ARTÍCULO N°18:

4. Junto con los Subgerentes y Directores planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización; Y funge como superior jerárquico de todo el personal de La ENEE.

ARTÍCULO N° 14 y N°19:

5. Asistir a las sesiones ordinarias que se celebran por lo menos una vez al mes y a las sesiones extraordinarias, mediante la convocatoria del Presidente de La Honorable Junta Directiva o de dos de sus miembros propietarios; salvo en los casos en que la Junta Directiva dispusiera lo contrario, en razón de tener que conocer de las propias actuaciones del Gerente.

ARTÍCULO N°21:

6. Dedicar todo su tiempo al desempeño de sus funciones, las cuales serán incompatibles con el ejercicio remunerado o ad honorem de cualquier otro cargo, excepto los de carácter docente y las comisiones de carácter docente y las comisiones de carácter temporal inherente a sus funciones.

7. Velar por el estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos y de los acuerdos y disposiciones de la Junta Directiva.
8. Informar a la Junta Directiva, en cada sesión, de los asuntos importantes relacionados con el funcionamiento de la Empresa.
9. Ejercer la representación legal de la Empresa.
10. Atender las relaciones de la Empresa con los poderes públicos y con el sector privado.
11. Conferir y revocar poderes.
12. Someter anualmente a la Junta directiva el nombramiento, suspensión o remoción de los Jefes de Departamentos y de Secciones, Directores de Plantas y Asesores de la Empresa y nombrar, suspender o remover a los demás empleados de la misma.
13. Ejercer las demás funciones y facultades que lo otorgue la ley, los reglamentos y los acuerdos de la Directiva.

ARTÍCULO N°3:

14. Administrar la operación de todas las instalaciones a nivel nacional.
15. Supervisar los procesos de Compra y venta de energía eléctrica y los servicios relacionados con ella.
16. Adquirir propiedades para los fines inherentes al funcionamiento de la Empresa.
17. Asegurar que todas las funciones se realicen de acuerdo con las disposiciones reguladoras de la Comisión Especial de Energía Eléctrica.

DE ACUERDO A NORMA DE ORGANIZACIÓN / VERSIÓN N°. 3 REVISIÓN 2004:

18. Integrar la Junta Directiva actuando como Secretario de la misma (Acta No.350, 25/09/69).
19. Asesorar a la Junta Directiva en lo referente a la gestión empresarial y preparar la información que facilite la toma de decisiones.
20. Transmitir las políticas emanadas de la Junta Directiva a las diferentes áreas de la empresa y vigilar el cumplimiento de las mismas.

21. Comunicar e implementar las decisiones adoptadas por la Junta Directiva. (Artículo 7 inciso 2 Reglamento General de la ENEE.)
22. Supervisar las tareas de planeamiento, dirección, coordinación, y control de gestión que se realicen en la Empresa, observando especialmente los resultados alcanzados y los rendimientos obtenidos por cada área.
23. Presentar a la Junta Directiva los informes financieros, de generación y venta de energía, y demás información contemplada en el Artículo 7 inciso 3 del Reglamento General de la ENEE.
24. Someter a consideración de la Junta directiva el presupuesto y plan operativo para el siguiente año fiscal.
25. Presentar a la Junta Directiva en la última sesión de cada mes, la información empresarial que se detalla en el Acta No.350 del 25-09-1969 Artículo 7mo., Apartado 3a, 3b, 3c, 3d, 3f.
26. Designar los representantes de la Empresa en las Comisiones de Higiene y Seguridad Industrial que se integren de conformidad con lo establecido en las leyes, ejecutando sus recomendaciones y disponer lo necesario para la emisión de los manuales de operación y de procedimientos técnicos. (Artículo 3, inciso 14 Reglamento General de la ENEE).
27. Presentar a la Junta Directiva el Informe Anual de Gestión del año anterior en la última sesión del mes de febrero de cada año, incluyendo información sobre la situación económico-financiera y resultados obtenidos de acuerdo a las metas previstas en los planes de acción y el presupuesto correspondiente a ese ejercicio.
28. Dictar las políticas para el manejo de las relaciones públicas, a fin de mejorar y consolidar la imagen empresaria ante la opinión pública en general y ante sus clientes en particular.
29. Aprobar el Plan Anual de Publicidad de la Empresa, incluyendo las fuentes y/o los medios para su realización.
30. Presentar a la Junta Directiva en la última sesión de cada mes, la información empresarial que se detalla en el Acta No.350 del 25-09-1969 Artículo 7mo., Apartado 3a, 3b, 3c, 3d, 3f.

31. Establecer relaciones con Instituciones, organismos, empresas públicas y privadas, usuarios y la comunidad en general, en la que se desenvuelve la empresa por razones de (cortesía, intercambio de información general, visitas), a fin de optimizar la comunicación en el nivel de la conducción superior de la ENEE.
32. Ejercer las funciones de nombramiento, suspensión o remoción que le competen de acuerdo al Código del Trabajo y demás convenciones legales aplicables, (Artículo 11 inciso 2 Reglamento General de la ENEE).
33. Someter a la aprobación de la Junta Directiva un sistema de vigilancia y protección para las instalaciones y demás activos de la empresa, (Artículo 21 Reglamento General de la ENEE).

OTROS:

34. Provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.
35. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
36. Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas a través del desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
37. Crear un ambiente laboral en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
38. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos y características necesarias para el desarrollo de la estrategia organizacional establecida.
39. Preparar las descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por el Subgerente o Director responsable.
40. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de La Empresa.

41. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
42. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
43. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
44. Promover el desarrollo de la electrificación del país

TAREA PERIÓDICAS

DE ACUERDO A LEY CONSTITUTIVA DE LA ENEE:

ARTÍCULO N°2:

1. Dirigir el estudio, operación y administración de todo proyecto u obra de electrificación perteneciente al Estado.
2. Dirigir La realización, operación y administración de obras de electrificación emprendidas por la propia iniciativa de la Empresa.

ARTÍCULO N°3:

3. Empezar estudios sobre los recursos potenciales para la producción de energía eléctrica, y los problemas relacionados con su generación, transmisión, distribución y venta.
4. Llevar a cabo la ejecución de proyectos relacionados con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.
5. Adquirir y vender instalaciones de sistemas eléctricos y valores relacionados con la industria de servicios eléctricos.
6. Promover la organización de empresas que se dedicará a ejecutar obras de electrificación.
7. Intervenir en las actividades de electrificación para servicio público de instalaciones oficiales o semioficiales, a solicitud de ellas o del gobierno.

TAREAS OCASIONALES:

ARTÍCULO N°2:

1. Ejercer La representación del Gobierno en las empresas de electrificación o afín en las cuales el Estado tenga participación.
2. Brindar la cooperación que a solicitud de los interesados pueda prestar a empresas privadas que se dediquen a la generación o distribución de energía eléctrica.
3. Demás funciones encomendadas por La Honorable Junta Directiva.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

1. REQUERIMIENTOS																	
SEXO: M		F		EDAD MINIMA:													
JORNADA DE TRABAJO: Diurna																	
DOCUMENTOS Y EXAMENES REQUERIDOS:																	
Solicitud de Trabajo	X	Tarjeta de Identidad			X	Test Psicométrico		X									
Currículo Vitae	X	Licencia de Conducir				Prueba Práctica											
Título o Diploma	X	Examen de la vista				Prueba Pedagógica											
Certificado de Estudios	X	Examen V de. R. L..			X	Entrevista		X									
Referencias de Trabajo	X	Conocimientos Generales			X	Tipo de Sangre		X									
Hoja de Antecedentes	X	Conocimientos Específicos				2 Fotos T/Carné		X									
2. DESCRIPCION DEL NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO Y CONOCIMIENTOS EXIGIDOS																	
NIVEL EDUCATIVO		AÑOS							TITULO								
		1	2	3	4	5	6	7									
PRIMARIA																	
SECUNDARIA																	
TÉCNICO ESPECIALIZADO																	
UNIVERSITARIO						X			Licenciatura en ciencias administrativas ó técnicas								
UNIVERSITARIO ESPECIALIZADO																	
Artículo n°20. El nombramiento del Gerente deberá recaer en persona que tenga capacidad técnica y administrativa, experiencia y calificación académica en el ramo.																	
3. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA																	
<table border="1" style="width: 100%; height: 200px;"> <tr> <td>Haber ocupado cargos de Dirección administrativa y/ó proyectos</td> </tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>										Haber ocupado cargos de Dirección administrativa y/ó proyectos							
Haber ocupado cargos de Dirección administrativa y/ó proyectos																	
4. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y HABILIDADES MANUALES																	

Conocimiento de idioma ingles
Manejo de ofimática
Conocimiento del Mercado energético

5. INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES (Marque con una "X" un enunciado que se ajuste a su puesto de trabajo, los enunciados van de menor a mayor exigencia).

- El trabajo es elemental, rutinario y repetitivo con supervisión inmediata y bajo instrucciones detalladas sin permitirse desviaciones, consulta al supervisor cuando se presentan dificultades.
- El trabajo es semi rutinario y repetitivo, sigue procedimientos, métodos y normas de trabajo definidas, se toman decisiones operativas de acuerdo a la naturaleza ya sea técnica o administrativa de las tareas que se realizan, informándole al supervisor las situaciones anormales.
- El trabajo es semi rutinario y repetitivo, sigue procedimientos, métodos y normativas de trabajo definidas. Ejerce el puesto con mayor independencia para su planificación, preparación y organización. Tiene libertad para la selección y aplicación de metodologías y técnicas de su ámbito de acción que considere apropiadas de acuerdo a las situaciones que se le presenten.
- El trabajo se realiza bajo guías y direcciones generales, planeando, organizando y controlando el trabajo con suficiente autonomía, e iniciativa en la toma de decisiones referidas a las diferentes fases operativas de su ámbito de acción.
- Trabajo con tareas difíciles y complejas, con responsabilidad sobre la planeación, organización, dirección y control de una parte importante de todo un proceso general y vital para el funcionamiento de la organización. Toma decisiones dentro de los límites amplios de las políticas y reglamentaciones generales vigentes en la institución.
- Trabajo con tareas que requieren acción independiente, creatividad y originalidad, referidas especialmente a las actividades administrativas más amplias y a la preparación de políticas generales, programas y planes importantes de la institución. El trabajo se realiza con directrices o estrategias generales de la administración superior.

6. CAPACIDAD ANALITICA Y DE JUICIO (Marque con una "X" un enunciado que se ajuste a su puesto de trabajo, los enunciados van de menor a mayor exigencia).

- Trabajo rutinario de naturaleza simple y repetitiva. Requiere un mínimo de esfuerzo mental, con normal atención visual y auditiva.
- Trabajo rutinario y repetitivo que requiere un mayor grado de esfuerzo mental en cuanto a concentración para realizar de manera efectiva tareas de verificación, revisión, inspección y registro de datos ya sea manual o por computadora. Requiere de mayor grado de atención visual y auditiva.
- Trabajo generalmente semi rutinario que requiere la aplicación de procedimientos no muy complejos ya sea de índole administrativo, técnico o docente. Necesita de algún grado de discernimiento, discusión o juicio para seleccionar acciones adecuadas. Requiere esfuerzo moderado de atención auditiva y visual.
- Trabajo semi rutinario, algunas veces con tareas no repetitivas que requiere un mayor esfuerzo mental en términos de concentración y memorización, capacidad de análisis y síntesis, así como de la aplicación de conocimientos especializados con cierto grado de juicio. Capacidad para transmitir ideas o conocimientos. Requiere constante atención visual y auditiva.
- Trabajo con tareas no repetitivas, que requieren análisis, síntesis e interpretación de políticas y objetivos generales, incluyendo condiciones y problemas diferentes. Requiere considerable juicio para el estudio y solución de problemas, así como de una moderada atención visual y auditiva.
- Trabajo que requiere el análisis de problemas importantes y muy complejos de la institución. Requiere de la elaboración de estudios y recomendaciones que influyencien las decisiones ejecutivas sobre políticas a largo plazo relacionadas con las atribuciones legales de la institución.
- Trabajo de dirección general, requiere buen juicio para el desarrollo de trabajos complejos. Capacidad creadora para definir políticas, estrategias, objetivos y programas de mediano y largo plazo.

V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

1. RESPONSABILIDAD POR PERSONAL SUBORDINADO

- El puesto no tiene bajo su mando personal subordinado alguno
- El puesto si tiene bajo su mando personal subordinado:
 Directos: _____ Indirectos: _____

2. RESPONSABILIDAD POR APOYO A OTROS PUESTOS

- El puesto no proporciona servicios de apoyo a otros puestos

El puesto proporciona servicios de apoyo en:

Asesoría: _____ Asistencia Técnica: _____ Evaluación: _____

Seguimiento: _____ Orientación : _____ Capacitación: _____

Otro servicio
(especifique): _____

3. RESPONSABILIDAD POR DINERO EN EFECTIVO O FONDOS REINTEGRABLES

Puesto no maneja dinero en efectivo o en fondos reintegrables

El puesto maneja dinero en efectivo o en fondos reintegrables hasta un monto de Lps. _____

4. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DOCUMENTOS E INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

El puesto no maneja ni custodia ningún tipo de documentación o información confidencial

Ocasionalmente el puesto maneja documentación e información confidencial.

Frecuentemente el puesto maneja documentación e información confidencial

Constantemente o permanentemente el puesto maneja documentación e información confidencial

5. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE TITULOS VALORES

No responde por la emisión, custodia o manejo de títulos valores.

Ocasionalmente responde por la emisión, custodia o manejo de títulos valores.

Frecuentemente responde por la emisión, custodia o manejo de títulos valores.

Constantemente responde por la emisión, custodia o manejo de títulos valores.

Tiene a su cargo la responsabilidad por el uso, manejo, custodia, o mantenimiento de mobiliario, maquinaria, herramientas y /o materiales, por un monto de Lps _____

6. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE ACTIVOS

Tiene a su cargo la responsabilidad por el uso, manejo, custodia, o mantenimiento de mobiliario, maquinaria, herramientas y /o materiales, por un monto de Lps _____

7. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

- Responsable por el cumplimiento de las tareas de apoyo que diariamente le son asignadas o que rutinariamente tenga definidas
- Responsable por la ejecución de actividades o tareas de apoyo que se derivan de los planes operativos anuales de otras dependencias.
- Responsable por el logro de metas establecidas en los planes operativos anuales y/o planificaciones específicas de actividades.
- Responsable por el cumplimiento de objetivos específicos establecidos en los planes operativos anuales, que se derivan de los objetivos generales, así como de la ejecución presupuestaria asignada.
- Responsable por el cumplimiento de objetivos generales establecidos en los planes operativos anuales a través del logro de los objetivos específicos y metas que de ellos se derivan, así como de la ejecución presupuestaria asignada.
- Responsable por el cumplimiento de las finalidades o misión institucional a través de la Implementación y administración de estrategias, políticas y programas. De la ejecución del presupuesto general de los ingresos y egresos para el cumplimiento del plan institucional.

VI. ESFUERZO FISICO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO:

1. ESFUERZO FISICO EXIGIDO POR EL PUESTO

Trabajo ligero en posiciones cómodas, generalmente sentado con movilidad intermitente a posiciones cómodas. Manipula objetos livianos y realiza tareas de poca fatiga física.

Trabajo de esfuerzo físico reiterado en posición cómoda variando frecuentemente a posiciones incómodas cuando transporta o manipula objetos de peso ligero o mediano.

Trabajo que frecuentemente se realiza en posiciones incómodas, variando ocasionalmente a posiciones cómodas. Esfuerzo físico reiterado al andar, mover las extremidades superiores, normalmente de pie o frecuentemente hablando. Traslada o manipula objetos de peso ligero o mediano.

Trabajo que frecuentemente se realiza en posiciones o con movimientos incómodos y difíciles (arrodillarse, acuclarse, arrastrarse torcerse, etc.), variando ocasionalmente a posiciones cómodas. Transporta o manipula objetos de peso ligero, mediano y algunas veces semipesados.

2. CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE

Condiciones ambientales cómodas, normales o excelentes de iluminación y ventilación. Exento de ruidos, contaminación y/o temperaturas anormales.

Condiciones ambientales de iluminación y ventilación escasamente desagradables, ocasionalmente expuesto a ruidos, contaminación y/o temperaturas anormales.

Condiciones ambientales de iluminación y ventilación moderadamente desagradables, expuesto a ruidos, contaminación y/o temperaturas frecuentemente anormales.

Condiciones ambientales altamente desagradables por mala ventilación o iluminación; constantemente expuesto a anormales niveles de contaminación, temperaturas y/o ruidos.

Condiciones ambientales permanentemente desagradables por mala ventilación y/o iluminación, expuesto a significativos niveles de: contaminación (gases, químicos, polvos, etc.), temperatura y/o ruidos.

3. RIESGOS DEL PUESTO

- El trabajo no esta expuesto a riesgos de accidentes personales o enfermedades profesionales. Generalmente no viaja fuera de la sede de su centro de trabajo.
- Los riesgos por accidentes personales o enfermedades profesionales son bajos. Ocasionalmente viaja fuera de la sede de su trabajo.
- Los riesgos por accidentes personales o enfermedades profesionales son moderados. Frecuentemente viaja fuera de la sede de su trabajo.
- Los riesgos por accidentes personales o enfermedades profesionales son altos. Constantemente viaja fuera de la sede de su trabajo y esta expuesto a tensión eléctrica, maquinaria en movimiento, caídas de escaleras, andamios etc...

VII. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS:

1. RELACIONES DE MOVILIDAD		
PROMOVERSE DESDE	TRANSFERIRSE HACIA	ASCENDERSE A
2. RELACIONES DE TRABAJO		
DEPENDENCIAS INTERNAS	EXTERNAS CON OTRAS INSTITUCIONES	
Con todas las dependencias de la empresa	Instituciones públicas centralizadas y descentralizadas	
	Empresa privada	
	Gremios y grupos legalmente organizados	
	Otras personas naturales o jurídicas nacionales o internacionales que tengan alguna relación con el ámbito energético	
	Con los tres poderes del estado	
	Empresas de energía térmica	

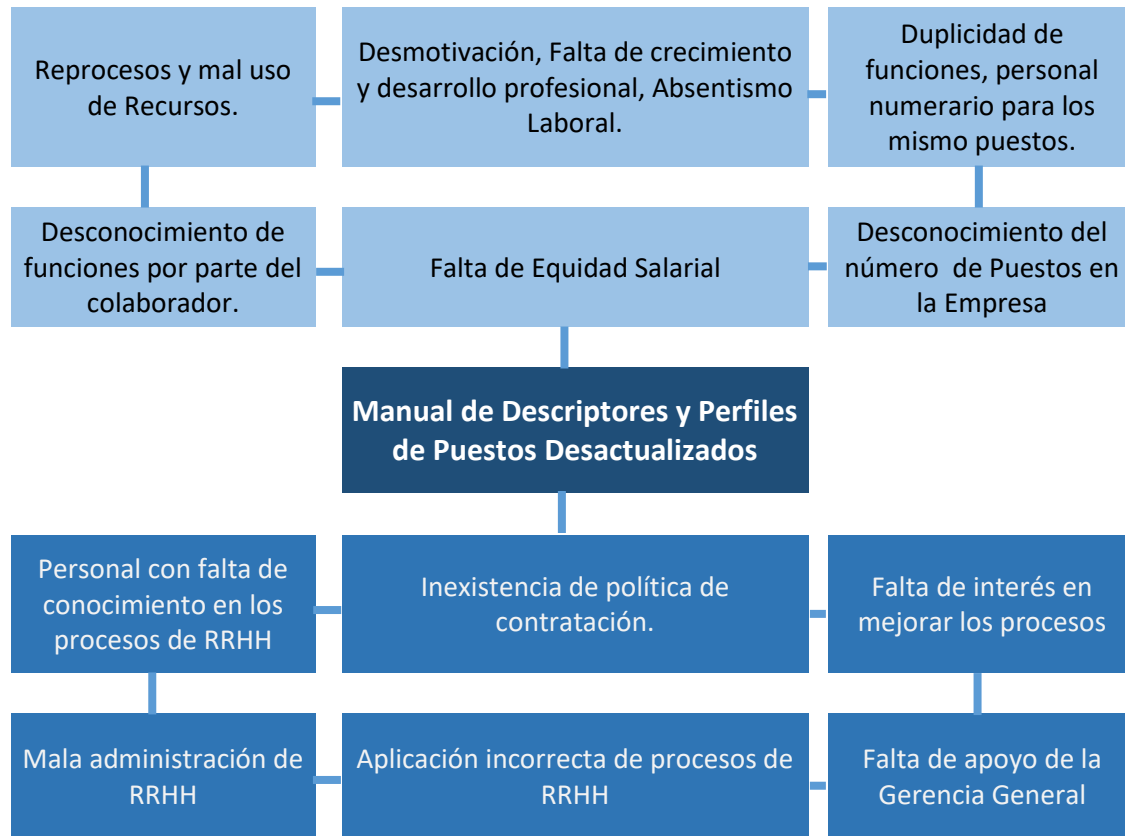
VIII. RECURSOS MATERIALES REQUERIDOS POR EL PUESTO:

1. RECURSOS MATERIALES PARA LABORES ADMINISTRATIVAS					
MOBILIARIO Y EQUIPO		HERRAMIENTAS Y UTILES		MATERIALES	
Escritorio	X	Papelera de escritorio	X	Papel bond 20	X

Silla de escritorio	X	Maletín ejecutivo	X	Papel bond oficio	X
Computadora	X	Basurero	X	Papel bond legal	X
Mesa para computadora	X	Perforadora		Lápiz grafito	X
Batería (UPS)	X	Engrapadora		Lápiz tinta	X
Impresora	X	Saca grapas		Minas	
Archivador		Reglas		Tinta para impresora	
Librero		Tijeras		Toner para fax	
Teléfono		Agenda de escritorio	X	Corrector	
Fax		Sacapuntas		Goma	
Ventilador		Portaminas		Masking tape	
Mesa de sesiones	X	Borrador de pizarra		Tape transparente	
Fotocopiadora		Puntero		Marcadores indelebles	
Cámara fotográfica		Normas y reglamentos adminst.	X	Marcadores para acetato	
Retroproyector		Normas y reglamentos técnicos	X	Marcador fluorescente	
Trituradora de papel	X	Manuales técnicos o didácticos		Sobres	
Pizarra		Base de Tape		Sobres de Manila	
Rotafolio				Fólderes	
				Libreta de apuntes	
				Grapas	
				Clips	
Otros (especifique):		Otros (especifique):		Otros (especifique):	

ANEXO 4. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Árbol de Problemas



CAUSAS

ANEXO 5. EVIDENCIA FOTOGRAFICA

Fotografía 1. Levantamiento de Información para el análisis de puestos.



Fotografía 2. Levantamiento de Información para el análisis de puestos.



Fotografía 3. Levantamiento de Información para el análisis de puestos.



Fotografía 4. Levantamiento de Información para el análisis de puestos.



Fotografía 5. Levantamiento de Información para el análisis de puestos.



Fotografía 6. Equipo Investigador.



Fotografía 7. Instalaciones de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, donde se llevó a cabo la investigación.



APENDICES

Apéndice 1. Manual de Descriptores y Perfiles de Puesto, como Propuesta de Valor para la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, ENEE.



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



EMPRESA NACIONAL DE
ENERGÍA ELÉCTRICA
ENEE

MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS



Introducción

El presente Manual tiene como propósito detallar los puestos que forman parte de la estructura del holding de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), para lo cual se realizó un análisis de puestos en base a diferentes cargos establecidos en la empresa, plasmando el objetivo de puesto y las funciones que realizan los colaboradores que la ocupan, así como el perfil que debe cumplir las personas que ocupara estos puestos.

Este manual es un apoyo permanente para orientar a los miembros de la organización tanto en el área administrativa como operacional de la ENEE en cuanto a la descripción de sus funciones y el perfil requerido para el buen desempeño de sus labores. La realización y ejecución de este manual está estrechamente ligado al cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos propuestos por la nueva estructura de la ENEE.

OBJETIVO DEL MANUAL:

Brindar un apoyo continuo para el conocimiento y desarrollo de las funciones de cada colaborador dentro de la ENEE, optimizando la ejecución del trabajo, evitando así la duplicidad de funciones y concentrándose en las funciones correspondientes a cada puesto.

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL DESCRIPTOR:

1. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE
2. OBJETIVO DEL PUESTO
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO
4. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES
5. PERFIL DEL PUESTO
6. CONOCIMIENTOS
7. COMPETENCIAS
8. ACCESOS
9. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA

PUESTOS QUE CONTIENE EL MANUAL:

DIRECCIÓN	CODIFICACIÓN
1. ADMINISTRACIÓN	RRHH-GGAA
1.1 Recursos Humanos.....	RRHH-GGAA-001
1.2 Analista de puesto y desempeño.....	RRHH-GGAA-002
1.3 Analista laboral.....	RRHH-GGAA-003
2. AUDITORIA INTERNA	AAII-RRHH
2.1 Analista de Control interno	RRHH-AAII-001
2.2 Jefe de Auditoría Interna	RRHH-AAII-002
3. GERENCIA GENERAL	RRHH-GGGG
3.1 Gerente General.....	RRHH-GGGG-001
4. LEGAL	RRHH-DDLL-
4.1 Asesor Legal.....	RRHH-DDLL-001
4.2 Jefe de Dirección Legal.....	RRHH-DDLL-002
5. LICITACIONES	RRHH-LL
5.1 Analista de Licitaciones.....	RRHH-LL-001
5.2 Jefe de Licitaciones.....	RRHH-LL-002
6. OPERACIONES	RRHH-DDOO
6.1 Ingeniero Técnico Central.....	RRHH-DDOO-001

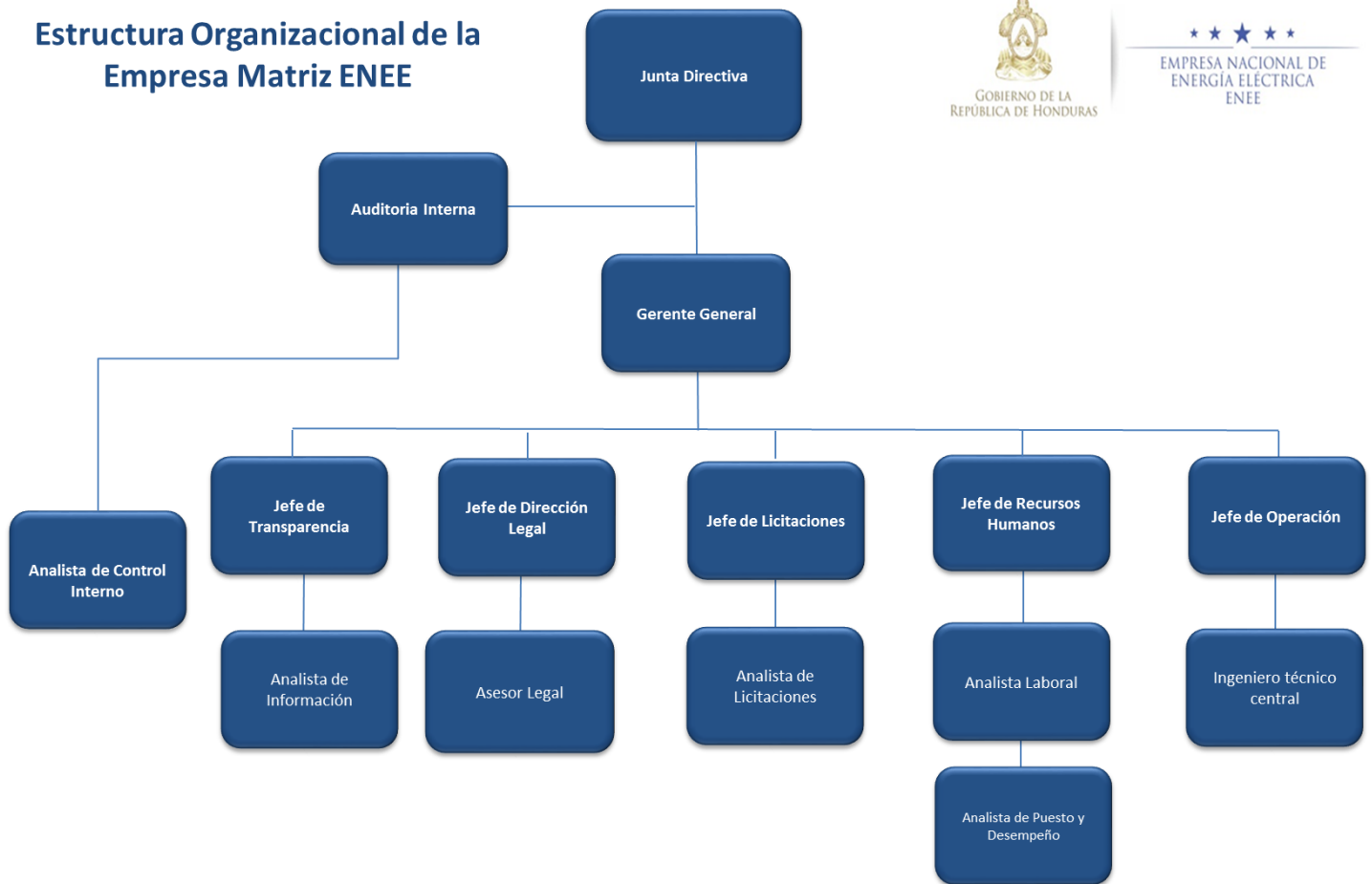
6.2 Jefe de Operaciones.....	RRHH-DDOO-002
7. TRANSPARENCIA	RRHH-DDTT
7.1 Analista de Información.....	RRHH-DDTT-001
7.2 Jefe de Transparencia.....	RRHH-DDTT-002

ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS

Estructura Organizacional de la Empresa Matriz ENEE



★ ★ ★ ★ ★
EMPRESA NACIONAL DE
ENERGÍA ELÉCTRICA
ENEE



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **GERENTE GENERAL**

X. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Junta Directa
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	Toda la empresa
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIGO	RRHH-GGGG-001

XI. OBJETIVO DEL PUESTO
Representar legalmente a la Empresa, siendo la imagen de la misma en el ámbito externo e internacional, fijar políticas operativas, administrativas, estratégicas y de calidad en base a los parámetros fijados por La Honorable Junta Directiva, con el propósito de lograr los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; asegurando la continuidad de la política de electrificación nacional de acuerdo a sus atribuciones previstas en la Ley Constitutiva de la ENEE.

XII. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Dirigir el estudio, operación y administración de todo proyecto u obra de electrificación perteneciente al Estado con el objetivo de brindar el mejor servicio.✓ Dirigir La realización, operación y administración de obras de electrificación emprendidas por la propia iniciativa de la Empresa para lograr un crecimiento de la red de Transmisión de energía.✓ Empezar estudios sobre los recursos potenciales para la producción de energía eléctrica, y los problemas relacionados con su generación, transmisión, distribución y venta.✓ Llevar a cabo la ejecución de proyectos relacionados con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.✓ Adquirir y vender instalaciones de sistemas eléctricos y valores relacionados con la industria de servicios eléctricos.✓ Promover la organización de empresas que se dedicará a ejecutar obras de electrificación.✓ Intervenir en las actividades de electrificación para servicio público de instalaciones oficiales o semioficiales, a solicitud de ellas o del gobierno.✓ Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

- ✓ Ejercer las funciones de nombramiento, suspensión o remoción que le competen de acuerdo al Código del Trabajo y demás convenciones legales aplicables, (Artículo 11 inciso 2 Reglamento General de la ENEE).

XIII. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	SECRETARIAS DE ESTADO

XIV. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Ingeniería eléctrica, finanzas o a fines. • Maestría Requerida: Proyectos, Finanzas. • Experiencia en: administración y finanzas. • Años de Experiencia Especifico: 10 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado

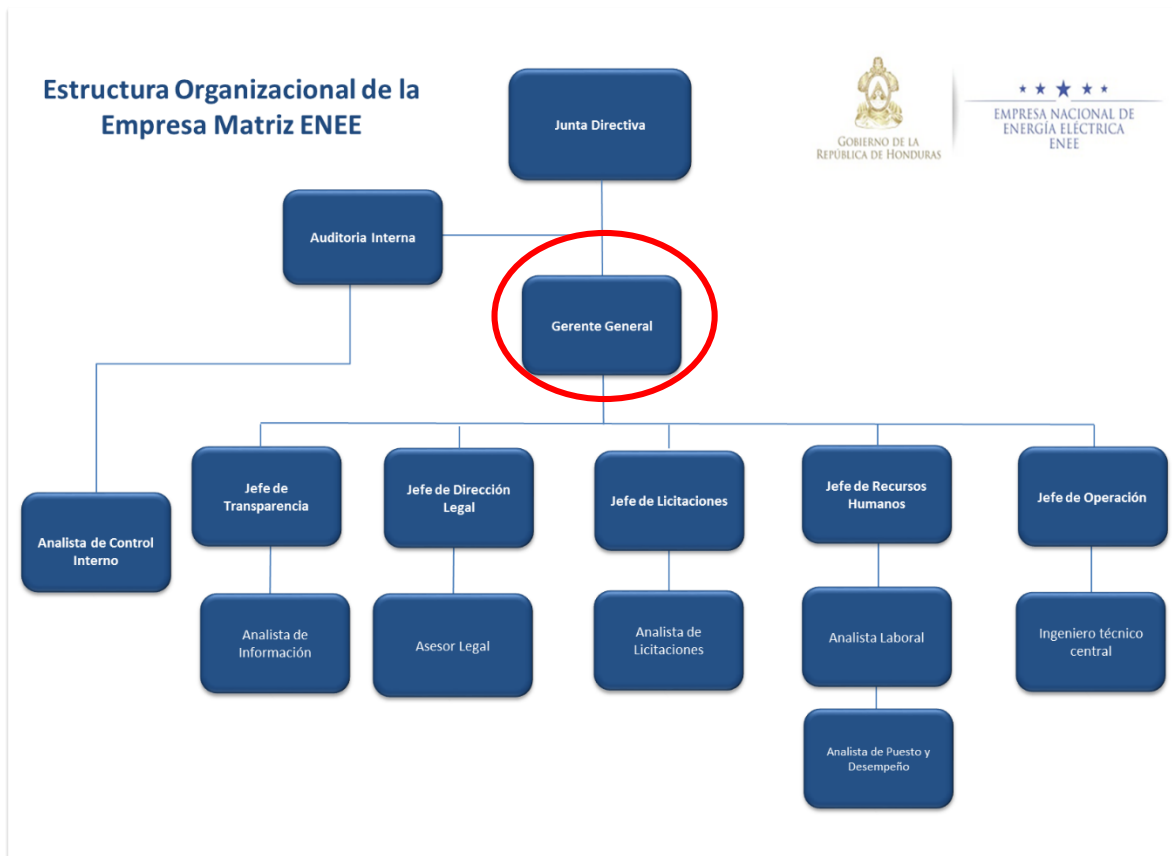
XV. CONOCIMIENTOS	Observaciones
En estrategia de negocio	Alto
Altos conocimientos de redes de electrificación	Alto
Finanzas y Planeación de Proyectos	Alta

XVI. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación				X	
Orientación a resultados				X	
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico					X
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	

Tolerancia a la presión					X
Influencia y negociación				X	

XVII. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet
	Base de datos Evolution

XVIII. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **AUDITORÍA INTERNA**

I. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Auditoria
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	SI
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-AAII-002

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Supervisar el trabajo del Grupo asignado y coordinar los deberes de los Supervisores de los Grupos mencionados; a fin de que el trabajo se desarrolle conforme los lineamientos del Auditor Interno.

III. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en la planificación de los trabajos asignados junto al auditor, sub auditor interno y el jefe de equipo. ✓ Participar directa y conjuntamente con el equipo de auditores en los procesos de planificación de las auditorias, con el fin de examinar la estructuración y redacción del informe de las auditorías practicadas. ✓ Supervisar y asistir a sus colaboradores en la ejecución de los trabajos y al resto de auditores en la preparación de la evaluación del sistema de control interno en las áreas a examinar. ✓ Velar por la correcta redacción de los hallazgos y se asegurar que estos cumplan con sus atribuciones (condición, criterios, causa, efecto, y recomendación) y que las conclusiones se sustenten con evidencias relevantes, pertinentes, competentes y suficientes. ✓ Orientar y aprobar la presentación final de la documentación con el fin que se aplique correctamente la contratación. ✓ Informar cuando se presenten discrepancias de criterios en cuanto a la interpretación, análisis, y/o conclusiones acerca del trabajo asignado. ✓ Supervisar el tiempo de ejecución de tareas conforme a un cronograma de actividades y la disciplina del grupo con el fin de observar el cumplimiento de los procesos.

IV. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	TRIBUNAL SUPREMO DE CUENTA

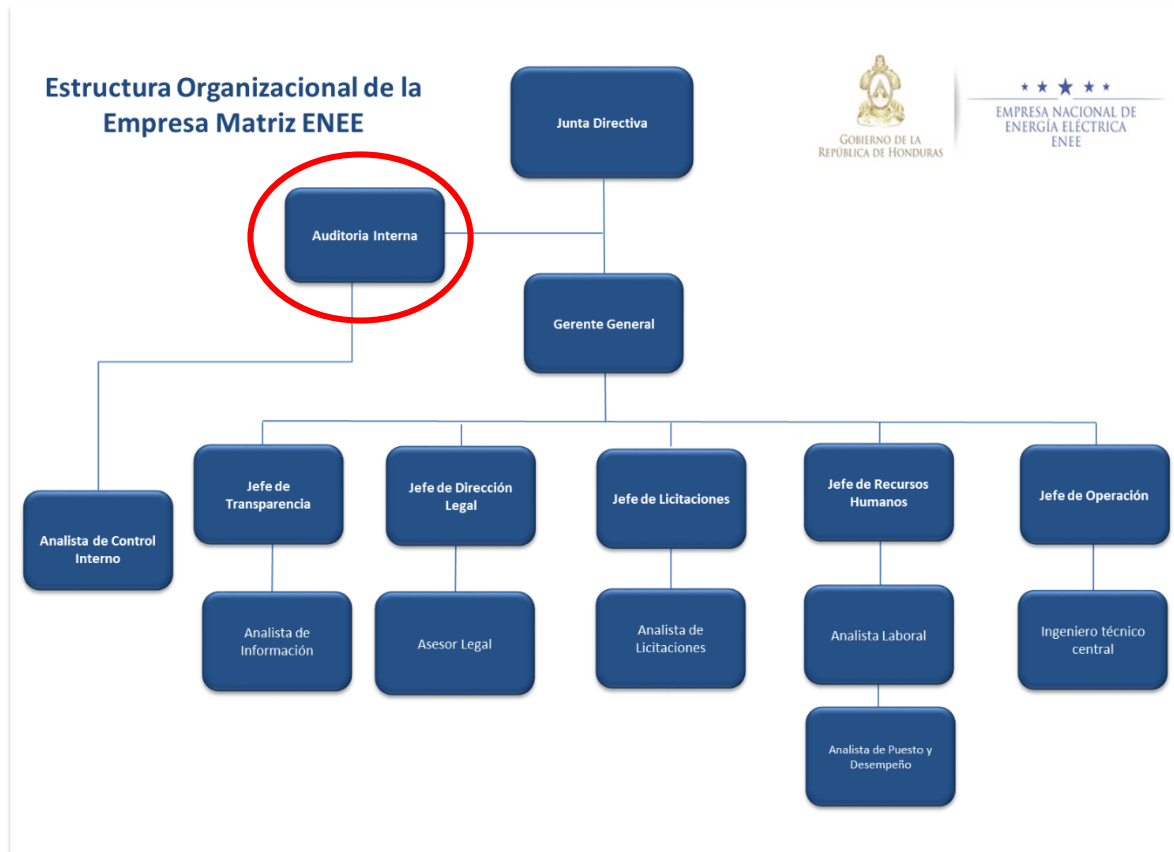
V. PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Ingeniería Industrial • Maestría Requerida: Seguridad de la información, Finanzas. • Experiencia en: Auditoría y control interno. • Años de Experiencia Especifico: 5 a 10 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado 	

VI. CONOCIMIENTOS	Observaciones
<i>Auditorias</i>	Alto
<i>Control Interno</i>	Alto
<i>Procesos</i>	Alto

VII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					X
Excelencia en el servicio a clientes	X				
Innovación	X				
Orientación a resultados					X
Compromiso					X
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico			X		
Comunicación Eficaz					X
Capacidad de planificación y organización					X
Tolerancia a la presión					X
Influencia y negociación				X	

VIII. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
Documentación confidencial	Intranet
Expedientes de empleados	Base de datos Evolution

IX. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE LICITACIONES**

I. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Licitaciones
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	SI
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-LL-002

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Recibir, revisar y registrar las facturas que se extienden por órdenes de compra de combustible; a fin de mantener actualizada la información y remitir los respectivos informes por compra de carburantes para la generación de energía térmica a la Oficina de Administración de Contratos y otras dependencias de la Empresa.

III. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Verificar que los valores pagados por la Empresa a las Agencias Aduaneras se ajusten a los de las tarifas vigentes por nacionalización de mercaderías y por servicios aduaneros.✓ Remitir los informes de compra de combustible para la generación a la Oficina de Administración de Contratos a fin de que se tomen las prevenciones necesarias.✓ Gestionar junto con asesoría legal la devolución de Impuestos que generan los ajustes por cambios en las tazas de los derivados del Petróleo.✓ Comparar los saldos de los Estados de Cuentas que nos envía las Compañías Petroleras contra los valores pagados por la Empresa.✓ Preparar el Informe Anual de Consumo de Combustible para la generación, clasificándolos por subestaciones y plantas térmicas.✓ Recibir y revisar las facturas de combustible utilizado para la generación de energía térmica.✓ Constatar que el jalonaje declarado en las constancias de recepción sea igual al que aparece en las facturas.✓ Verificar que el listado de precios emitido por la U.T.P. sea igual a los de las estructuras vigentes que emiten las Compañías Petroleras.

IV. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
ANALISTAS DE CONTRATO	PROVEEDORES Y OFERTANTES.

V. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Abogado, administración de empresas e ingeniería industrial. • Maestría Requerida: Administración de empresas, negocios. • Experiencia en: Procesos de Licitación. • Años de Experiencia Especifico: 5 a 7 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado

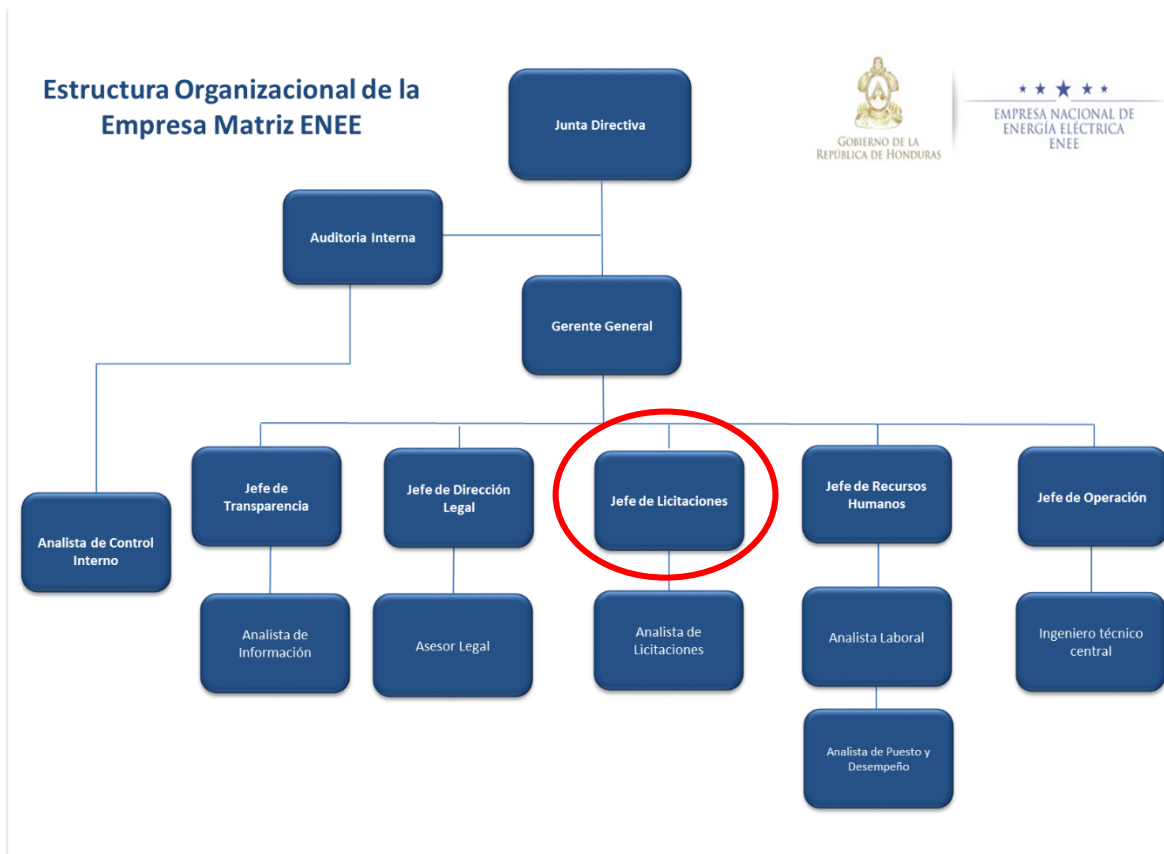
VI. CONOCIMIENTOS	Observaciones
Estratégicas	Alto
Administrativas	Alto

VII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					X
Excelencia en el servicio a clientes					x
Innovación				x	
Orientación a resultados					X
Compromiso					X
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico					x
Comunicación Eficaz				x	
Capacidad de planificación y organización				x	
Tolerancia a la presión				x	
Influencia y negociación				X	

VIII. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS

Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet

IX. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE TRANSPARENCIA**

II. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Transparencia
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	SI
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-DDTT-002

X. OBJETIVO DEL PUESTO
Facilitar al ciudadano el acceso al sistema nacional de información pública y todos sus sub-sistemas electrónicos con el fin de brindar un servicio de alta calidad.

XI. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir y tratar las solicitudes públicas con el de mantener un orden con los procesos que se están trabajando. ✓ Solicitar información a las diferentes áreas de la empresa para dar respuesta a las solicitudes de información pública. ✓ Solicitar información de oficio para la actualización de oficio, según el artículo 13 de la ley de transparencia y acceso a la información pública. ✓ Recibir y tramitar las denuncias recibidas en esta unidad por hurto de energía con el fin de llevar un control y evitar daños a la empresa. ✓ Asistir a la apertura de cotización en el departamento de servicios generales en el área central y en centro sur con el fin de conocer cada detalle de los procesos. ✓ Asistir a las aperturas de licitación nacional con el propósito de estar al tanto con de las ofertas y demandas actuales. ✓ Elaborar de convenios para que la ENEE los suscriba

XII. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
ASUNTOS CORPORATIVOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear centro de transparencia y atención al abonado, con el fin de mejorar la gestión de las autoridades. ✓ Asesorar de manera continua como la empresa debe clasificar la información como información reservada. 	

XIII. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Periodismo y Comunicación. • Maestría Requerida: Comunicaciones. • Experiencia en: Medios, manejo de información y políticas. • Años de Experiencia Específico: 5 a 7 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado

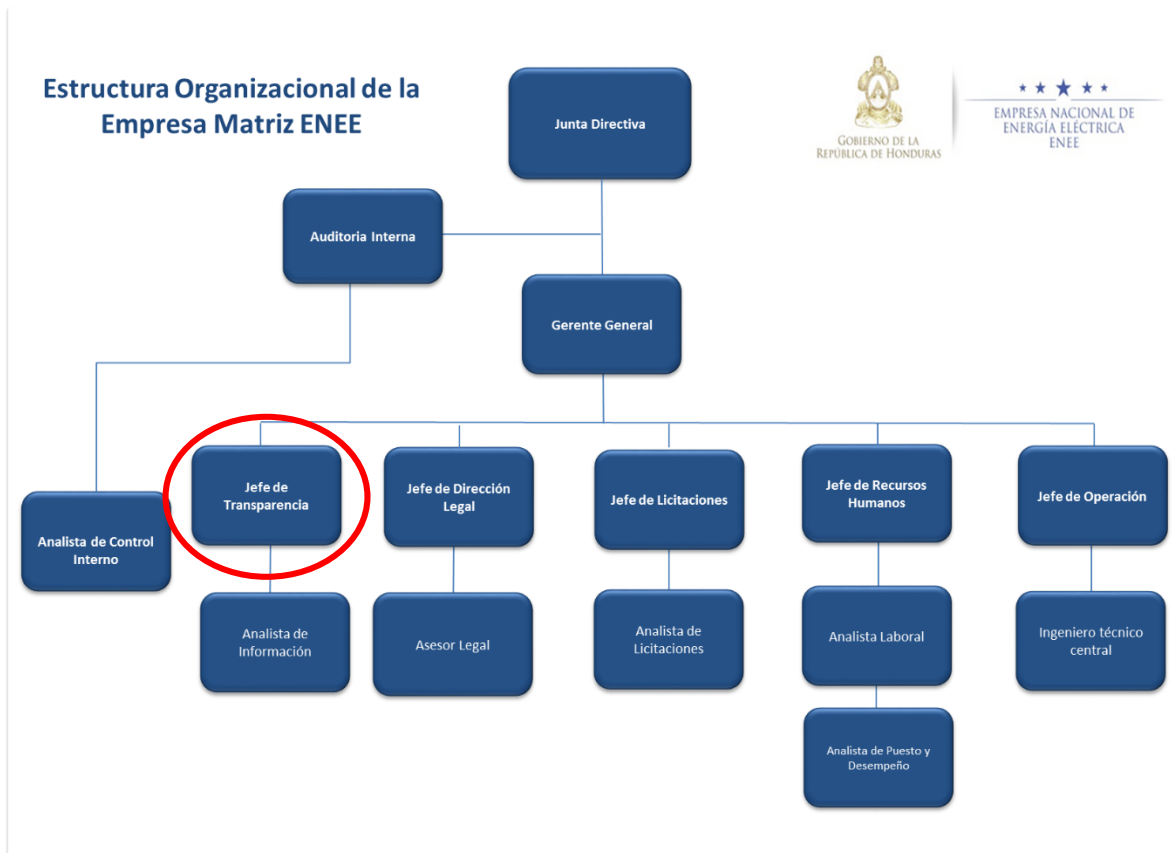
XIV. CONOCIMIENTOS	Observaciones
Estratégicas	Alto
Administrativas	Alto

XV. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					X
Excelencia en el servicio a clientes					X
Innovación					X
Orientación a resultados			X		
Compromiso					X
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico				X	
Comunicación Eficaz					X
Capacidad de planificación y organización				X	

Tolerancia a la presión				X	
Influencia y negociación			X		

XVI. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet

XVII. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE DIRECCIÓN LEGAL**

I. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Legal
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	SI
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-DDLL-002

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Asegurar el funcionamiento de la ENEE. Dentro de un marco legal adecuado, así como la recuperación de sus bienes y la aplicación de demandas a quienes deben valores o dañan a la misma en el cumplimiento de visión y misión.

III. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Responder directamente ante la gerencia de las actividades legales relacionadas con empresa que este bajo su conocimiento o que estén enmarcadas en el manual de organización.✓ Dirigir todas las actividades legales y administrativas de la Dirección Legal y todos los demás Departamentos que desarrollen actividades Abogados.✓ Controlar y evaluar toda acción jurídica que ejecute la Dirección Legal.✓ Asesorar al Gerente, Sub Gerentes y Directores de la empresa en los asuntos jurídicos y otros.✓ Resolver dictámenes, opiniones en la emisión y revisión de proyectos de acuerdos, reglamentos, leyes.✓ Supervisar las acciones y actividades del área de procedimientos jurisdiccionales y procedimientos administrativos que dañan a la misma en el cumplimiento de visión y misión.✓ Actuar ante terceros demandando el cumplimiento de compromisos contraídos.✓ planificar, actuar, y coordinar la defensa de la empresa en los tribunales y entidades de administración pública.

IV. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	JUZGADOS

V. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Ciencias Jurídicas y Sociales. • Maestría Requerida: Derecho. • Experiencia en: conocimiento de leyes laborales y convenios • Años de Experiencia Especifico: 5 a 7 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado

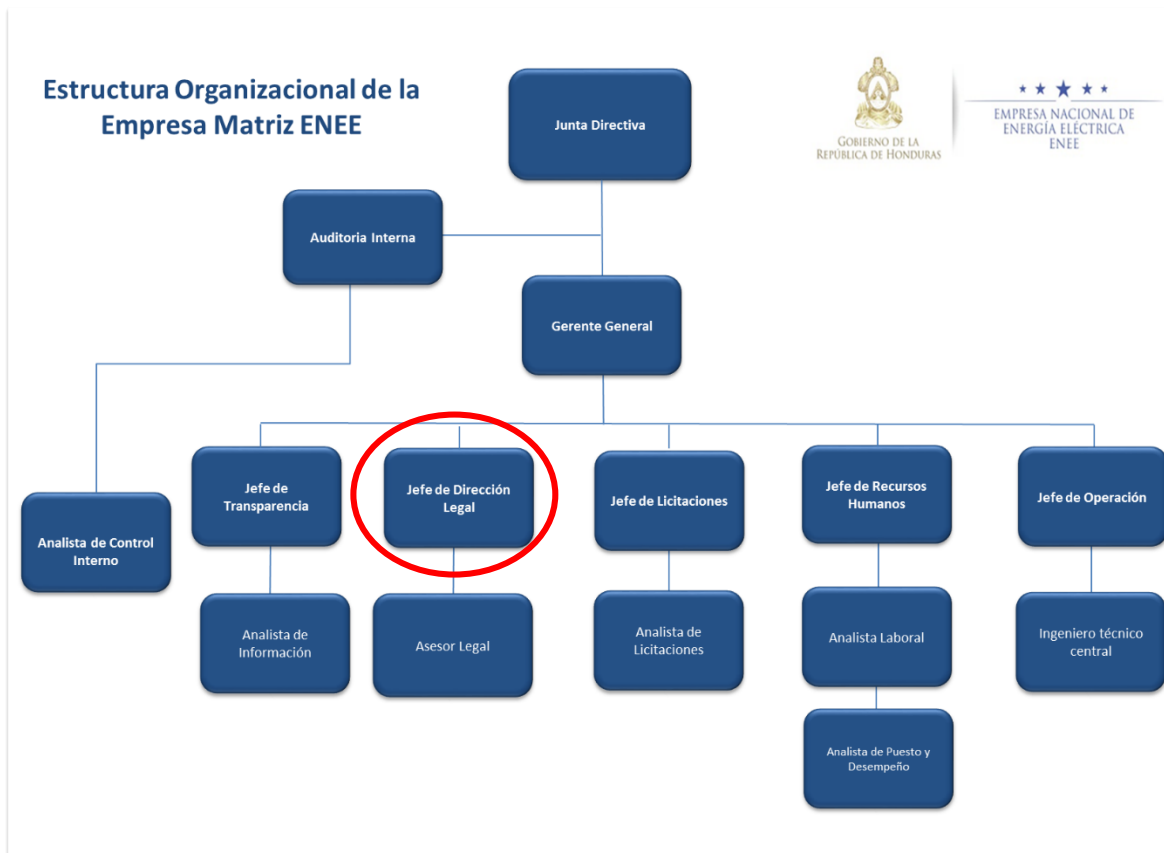
VI. CONOCIMIENTOS	Observaciones
<i>Procesos Administrativos</i>	Alto
<i>Procesos Legales</i>	Alto
<i>Conocimiento de la Aplicación de Leyes.</i>	Alto

VII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					X
Excelencia en el servicio a clientes					X
Innovación					X
Orientación a resultados			X		
Compromiso					X
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico				X	
Comunicación Eficaz					X
Capacidad de planificación y organización				X	
Tolerancia a la presión				X	
Influencia y negociación			X		

VIII. ACCESOS

FISICOS		LOGICOS	
Biométrica		Correo Electrónico	
Expedientes confidenciales		Intranet	

IX. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

II. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	SI
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017

X. OBJETIVO DEL PUESTO
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento de Recursos Humanos; a fin de asegurar la disponibilidad del mismo de acuerdo a la calidad y cantidad requerida en todas las Áreas de la Empresa.

XI. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Representar al Gerente General ante el Sindicato de Trabajadores de la Empresa.✓ Representar al Gerente General en diferentes eventos de inauguración u otros que el estime conveniente.✓ Proponer las políticas de Relaciones Labores de la Empresa para garantizar el buen uso de los procesos.✓ Orientar las tareas de mantenimiento establecidas en el Reglamento de Personal y en el Contrato Colectivo de Trabajo vigentes.✓ Garantizar la seguridad de los Trabajadores, implantando reglas y procedimientos que garanticen su observación en las áreas de trabajo.✓ Autorizar y proponer las políticas para el reclutamiento, selección, capacitación, ascenso y cancelación del Contrato de Trabajo del Personal del Área Centralizada.✓ Supervisar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y cancelación del Personal.✓ Dirigir Proyectos para elaborar y actualizar las descripciones de los Puestos en toda la Empresa.✓ Coordinar la actualización de los expedientes de Personal a nivel general de la Empresa.

✓ Administrar el Presupuesto de Recursos Humanos a nivel de toda la Empresa para garantizar el buen uso de los recursos.

XII. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	SECRETARIAS DE ESTADO Y JUZGADOS

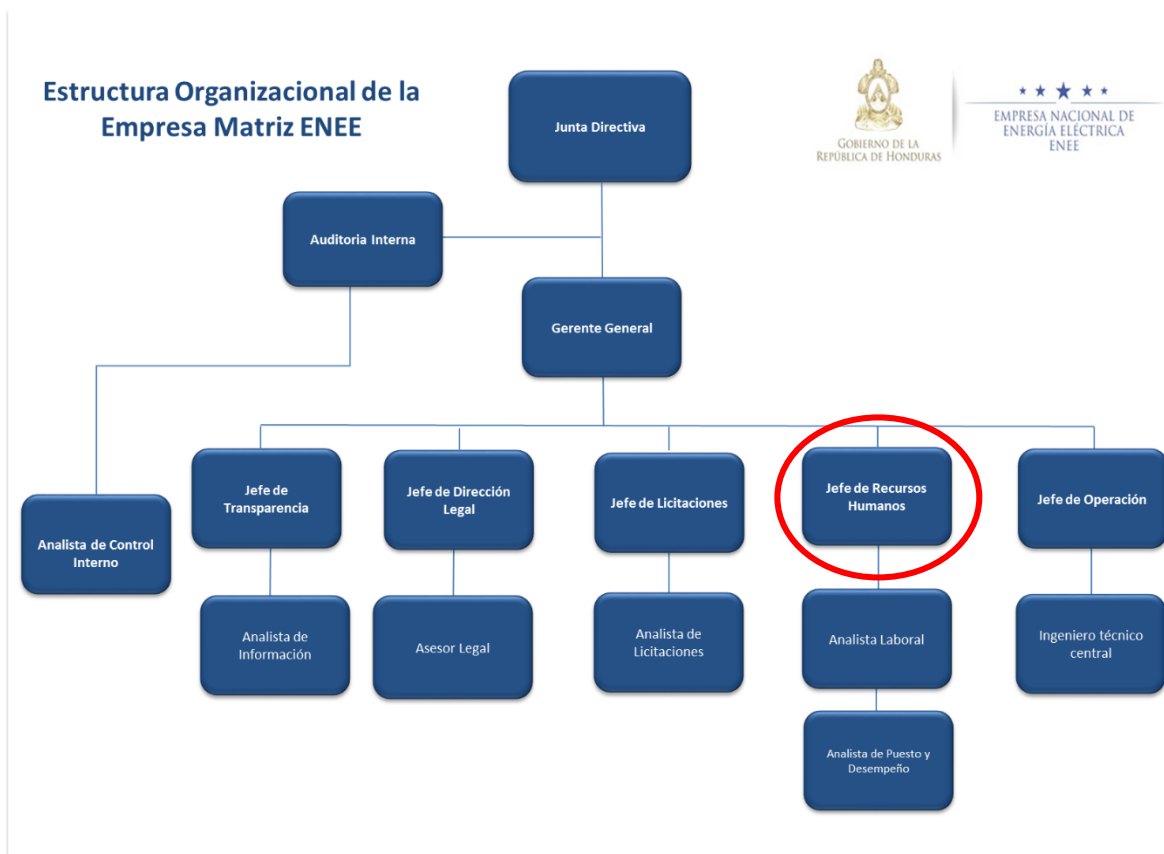
XIII. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Psicología, Administración de Empresas, Abogados. • Maestría Requerida: Dirección de Recursos Humanos. • Experiencia en: Gestión de Talento Humano. • Años de Experiencia Especifico: 5 a 7 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado

XIV. CONOCIMIENTOS	Observaciones
<i>Alto conocimiento en Gestión de RRHH</i>	Alto
<i>Alto conocimiento en escalas salariales.</i>	Alto
<i>Alto conocimiento en Reclutamiento y Selección.</i>	Alto

XV. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación				X	
Orientación a resultados				X	
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico				X	
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	
Tolerancia a la presión				X	
Influencia y negociación				X	

XVI. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
Expedientes confidenciales	Intranet
	Sistema Evolution

XVII. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE OPERACIONES**

III. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia General
AREA	Operaciones
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	SI
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017

XVIII. OBJETIVO DEL PUESTO
Dirigir, coordinar, distribuir y supervisar las actividades a las jefaturas de los Departamentos de Control de Energía y Control Electrónico al igual que las jefaturas de las unidades de Planeamiento Operativo, Despacho, Control Electrónico, y Comunicaciones.

XIX. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Asegurar la atención oportuna de las fallas de los sistemas a cargo en horas hábiles e inhábiles, programar cursos para capacitación del personal del departamento.✓ Revisar y coordinar la programación diaria de la generación de energía con el propósito de mantener un control para cada uno de los procesos.✓ Revisar los registros estadísticos de eventos, consumo, de combustible, fallas, apertura de interruptores.✓ Autorizar viáticos y gastos de viaje al personal, requisiciones de materiales y/o equipo para uso del personal, ordenes de trabajo, ordenes de transporte.✓ Preparar memorándums a fin de contestar la correspondencia, o para solicitar, discutir, ampliar información y para otros fines.✓ Dirigir la planificación y ejecución de la programación de planes para la optimización de la operación del sistema.✓ Formular proyectos, planificar y proponer mejoras a los sistemas de control y de comunicaciones.✓ Coordinar la preparación de especificaciones y licitaciones para la adquisición de equipos, herramientas y repuestos para el mantenimiento y expansión de los sistemas a cargo.

✓ Autorizar trabajos de mantenimiento y reparación de las diferentes partes o áreas del sistema.

XX. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
DEPENDENCIAS TECNICAS	PROVEEDORES Y CLIENTES

XXI. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Ingeniero eléctrico, industrial y de sistemas, finanzas. • Maestría Requerida: Proyectos, Finanzas, Electricidad. • Experiencia en: Electricidad y Transmisión. • Años de Experiencia Especifico: 5 a 10 años mínimo • Idiomas: inglés avanzado

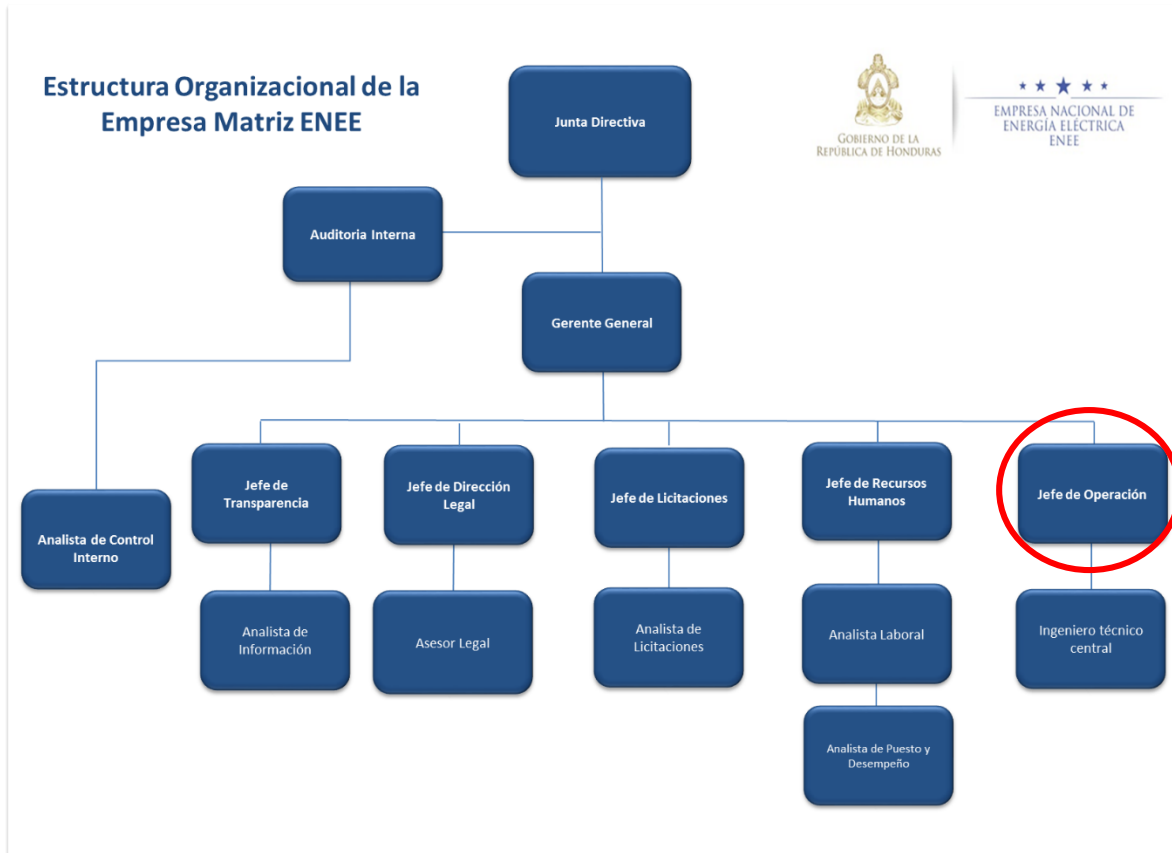
XXII. CONOCIMIENTOS	Observaciones
<i>Experiencia en Electrificación</i>	Alto
<i>Conocimiento redes eléctricas</i>	Alto

XXIII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes					X
Innovación			X		
Orientación a resultados					X
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico			X		
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	
Tolerancia a la presión					X
Influencia y negociación			X		

XXIV. ACCESOS

FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
Centrales Hidroeléctricas	Intranet
Subestaciones de Energía	

XXV. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **ANALISTA DE CONTROL INTERNO**

XIX. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Auditoria Interna
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Auditor Interno
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017

XX. OBJETIVO DEL PUESTO
Realizar auditorías y exámenes especiales de naturaleza compleja y alta responsabilidad, reciben instrucciones del jefe de equipo, actúa dentro de esquema preestablecidos y su trabajo es supervisado durante el proceso y a su terminación.

XXI. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Ejecutar las tareas asignadas por el jefe de equipo conforme a los objetivos y procedimientos señalados en los programas de auditorías.✓ Analizar de fondo y revisar los contratos varias índoles con el fin de cumplir con lo establecido ante el reglamento interno.✓ Presentar los documentos de trabajo debidamente referenciados con el fin de contar con un control sobre la información revisada.✓ Analizar y archivar los documentos y conclusiones de soporte para resguardarlas adecuadamente para ser utilizados y presentados a quien interese.✓ Participar en las tareas del análisis de fondo y realizar investigaciones de campo complejas.✓ Participar en las tareas asignadas por el jefe de equipo conforme a los objetivos y procedimientos señalados en los programas de auditoria.✓ Practicar inventarios físicos y revisar operaciones contables para documentar las actividades desarrolladas en el proceso del examen.✓ Elaborar documentos de trabajo que resuman las pruebas aplicadas y los resultados alcanzados participar en las tareas de análisis de fondos y realizar investigaciones de campo.

XXII. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	TRIBUNAL SUPERIOR DE CUENTAS

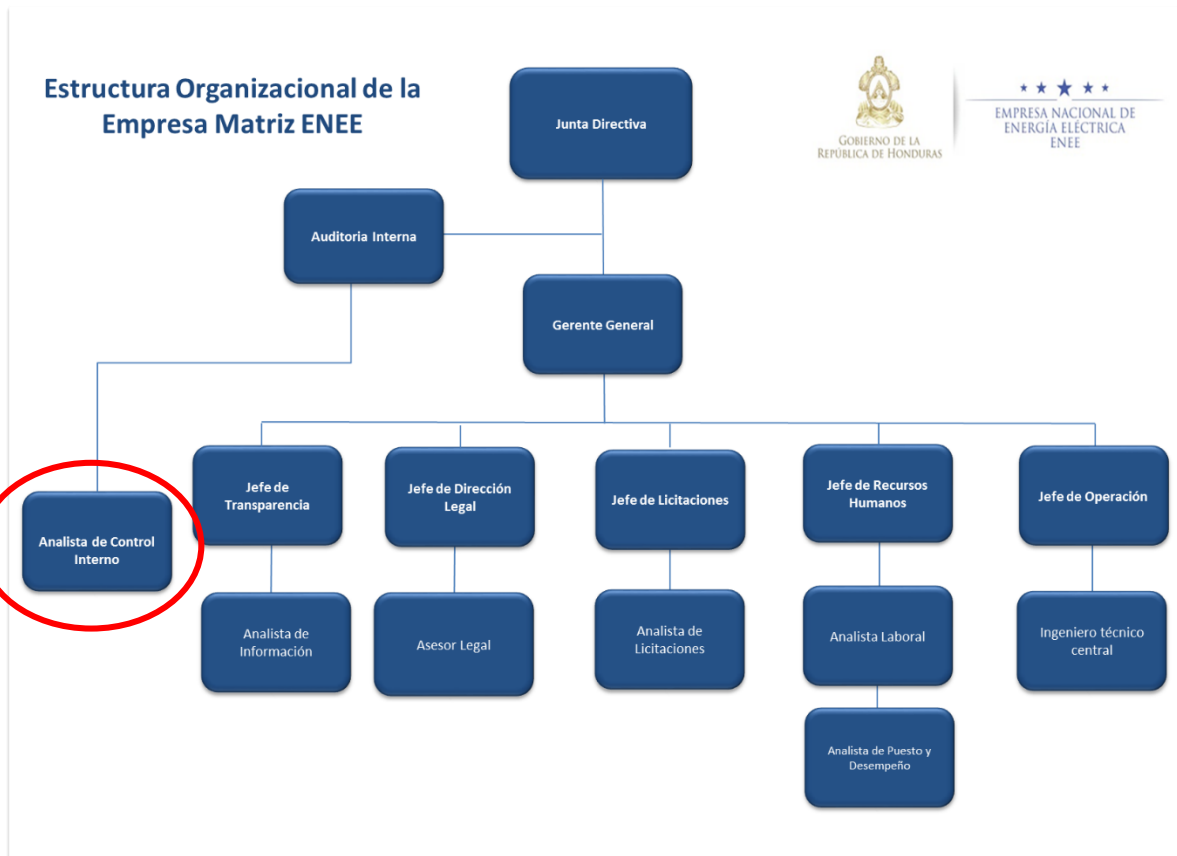
XXIII. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Contaduría Pública. • Maestría Requerida: no indispensable • Experiencia en: procesos de auditorías. • Años de Experiencia Especifico: 3 a 5 años • Idiomas: inglés medio

XXIV. CONOCIMIENTOS	Observaciones
Experiencia en auditoria de procesos	Alto
En finanzas	Alto
Control interno	Alta

XXV. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación			X		
Orientación a resultados					X
Compromiso					X
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico			X		
Comunicación Eficaz			X		
Capacidad de planificación y organización			X		
Tolerancia a la presión			X		
Influencia y negociación			X		

XXVI. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet
	Base de datos Evolution

XXVII. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE INFORMACION

XXVIII. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Transparencia
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Jefe de Transparencia
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-DDTT-001

XXIX. OBJETIVO DEL PUESTO
Manejar de forma ordenada el acceso al sistema nacional de información pública y todos sus subsistemas electrónicos de la empresa, con el propósito de que sea brindada al usuario de primera mano.

XXX. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Actualizar el portal de transferencia de la empresa con la información más relevante.✓ Colaborar en la elaboración del plan de transparencia y lucha contra la corrupción del gobierno.✓ Elaborar informes trimestrales para el congreso nacional del manejo de la información pública de la institución y demás vinculadas.✓ Asistir a capacitaciones al instituto de acceso a la información pública, para mejor desempeño de su función.✓ Colaborar en el centro de transparencia y atención al abonado, con la idea de mejorar la gestión de las autoridades.✓ Asesorar al demás personal de cómo en la empresa se debe clasificar la información.✓ Brindar capacitaciones de la ley de transparencia y acceso a la información pública y su reglamento con apoyo del instituto de acceso a la información pública.✓ Asistir a las capacitaciones nacionales e internacionales, cuando su jefe lo designe obtener un amplio conocimiento sobre el manejo de información.

XXXI. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES

Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	SECRETARIAS DE ESTADO

XXXII. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: comunicación o periodismo. • Maestría Requerida: no indispensable • Experiencia en: Bases de Datos. • Años de Experiencia Especifico: 3 a 5 años • Idiomas: inglés medio

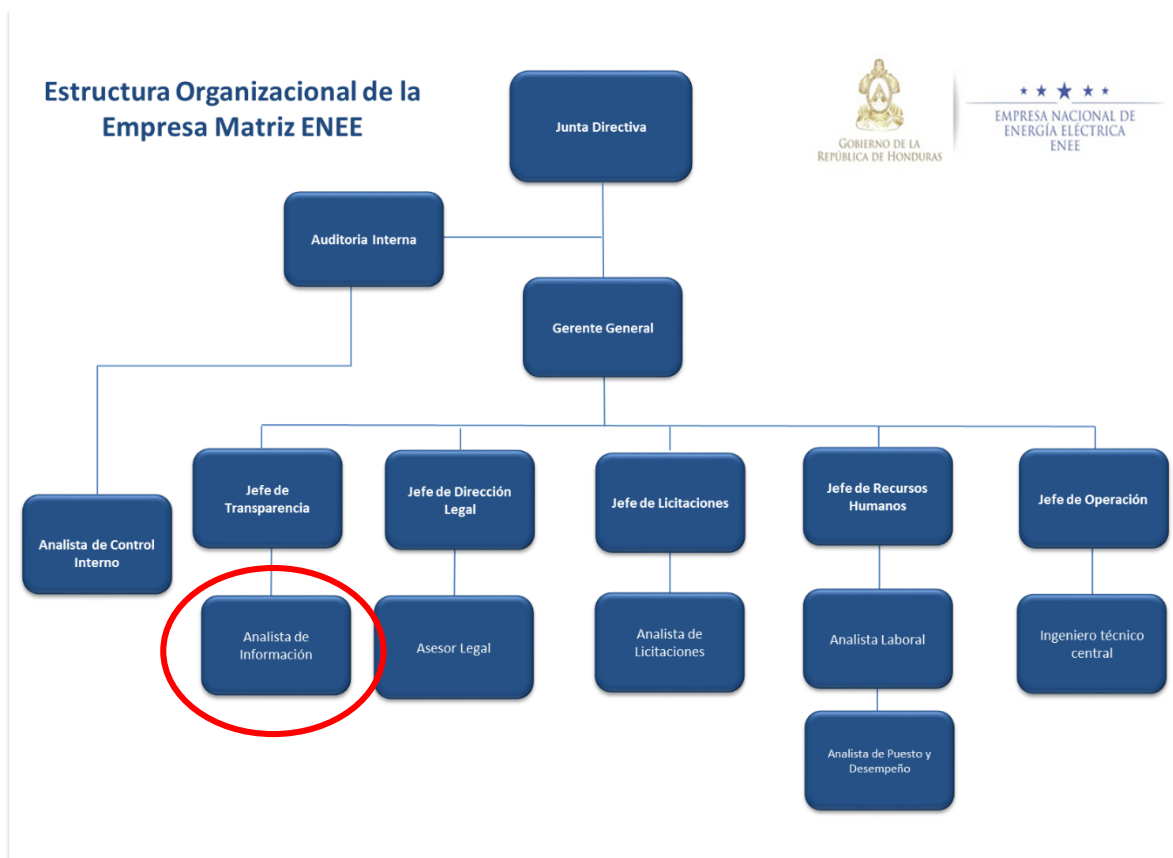
XXXIII. CONOCIMIENTOS	Observaciones
Conocimiento en manejo de bases de datos	Alto
Clasificación y manejo de Información Institucional	Alto

XXXIV. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación				X	
Orientación a resultados				X	
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico					X
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	
Tolerancia a la presión					X
Influencia y negociación				X	

XXXV. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
	Correo Electrónico

Biométrica	
	Intranet

XXXVI. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR LEGAL

XXXVII. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Gerencia Legal
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Jefe de Dirección Legal
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-DDLL-001

XXXVIII. OBJETIVO DEL PUESTO
Asegurar el funcionamiento de la ENEE. Dentro de un marco legal adecuado, así como la recuperación de sus bienes y la aplicación de demandas a quienes deben valores o dañan a la misma en el cumplimiento de visión y misión.

XXXIX. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Responsable directo ante la gerencia de las actividades legales relacionadas con la empresa que este bajo su conocimiento o que estén enmarcadas en el manual de organización.✓ Dirigir todas las actividades legales y administrativas de asesoría legal.✓ Dirigir, coordinar, controlar y evaluar toda acción jurídica que ejecute la asesoría legal.✓ Asesorar al gerente, sub gerentes y directores de la empresa en los asuntos jurídicos y otros.✓ Emitir dictámenes y colaborar en la emisión y revisión de proyectos de acuerdos, reglamentos, leyes; las que en el uso de sus atribuciones le asigne o delegue el gerente.✓ Planificar, actuar, y coordinar la defensa de la empresa en los tribunales y entidades de administración pública.✓ Asesorar a las autoridades regionales de la empresa en las actividades de tipo legal que la requieran.

XL. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:

TODAS LAS DEPENDENCIAS

JUZGADOS

XLI. PERFIL DEL PUESTO

- **Educación Formal:** Abogado o Licenciatura en Ciencias Jurídicas.
- **Maestría Requerida:** NA.
- **Experiencia en:** Leyes Laborales y convenios.
- **Años de Experiencia Especifico:** 3 a 5 años
- **Idiomas:** inglés medio

XLII. CONOCIMIENTOS

Observaciones

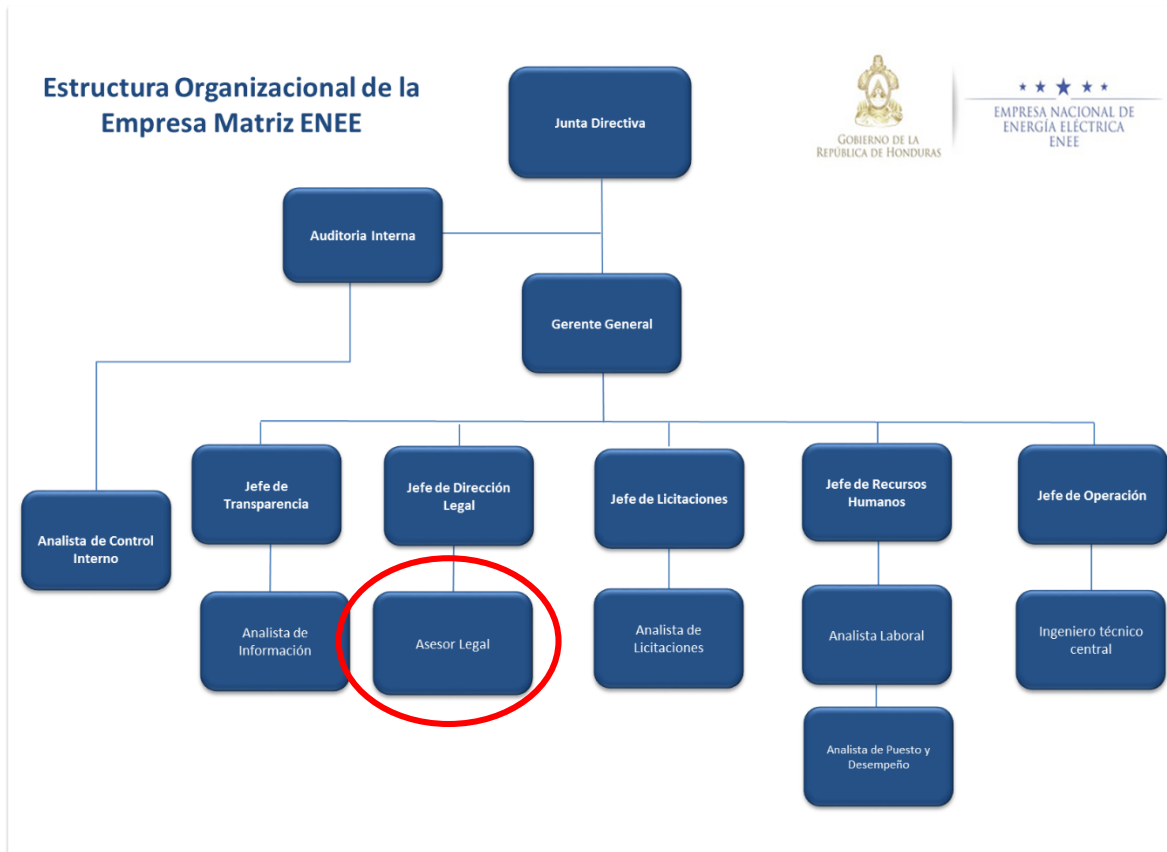
Conocimiento en leyes labores – nacionales	Alto
Experiencia en manejo de sindicatos.	Alto
Conocimiento sobre convenios estipulados nacional e internacionalmente.	Alta

XLIII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)

Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo			X		
Excelencia en el servicio a clientes			X		
Innovación			X		
Orientación a resultados			X		
Compromiso			X		
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico			X		
Comunicación Eficaz			X		
Capacidad de planificación y organización			X		
Tolerancia a la presión			X		
Influencia y negociación			X		

XLIV. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet

XLV. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE LICITACIONES

XLVI. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Licitaciones
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Jefe de Licitaciones
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
DIRECCIÓN	RRHH-LL-001

XLVII. OBJETIVO DEL PUESTO
Revisar y llevar control de todas las licitaciones a las que se debe asistir; como también las facturas de todas las compras que se realicen a través de licitaciones, con el fin de mantener actualizada la información y remitir los respectivos informes a dependencias de la Empresa que lo requieran.

XLVIII. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe y revisa las facturas de combustible utilizado para la generación de energía térmica. ✓ Revisar que lo declarado en las constancias de recepción sea igual al que aparece en las facturas. ✓ Llevar un registro computarizado de cada Compañía Petrolera. ✓ Elaborar las constancias de exoneración de Impuesto. ✓ Aplicar el valor real del Impuesto Arancelario. ✓ Remitir las respectivas copias de órdenes de compra a Contabilidad. ✓ Solicitar las devoluciones a las Compañías Petroleras por diferencias en los precios. ✓ Gestionar junto con Asesoría Legal la devolución de Impuestos que generan los ajustes por cambios en las tazas de los derivados del Petróleo. ✓ Comparar los saldos de los Estados de Cuentas que nos envía las Compañías Petroleras contra los valores pagados por la Empresa.

XLIX. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	SECRETARIAS DE ESTADO

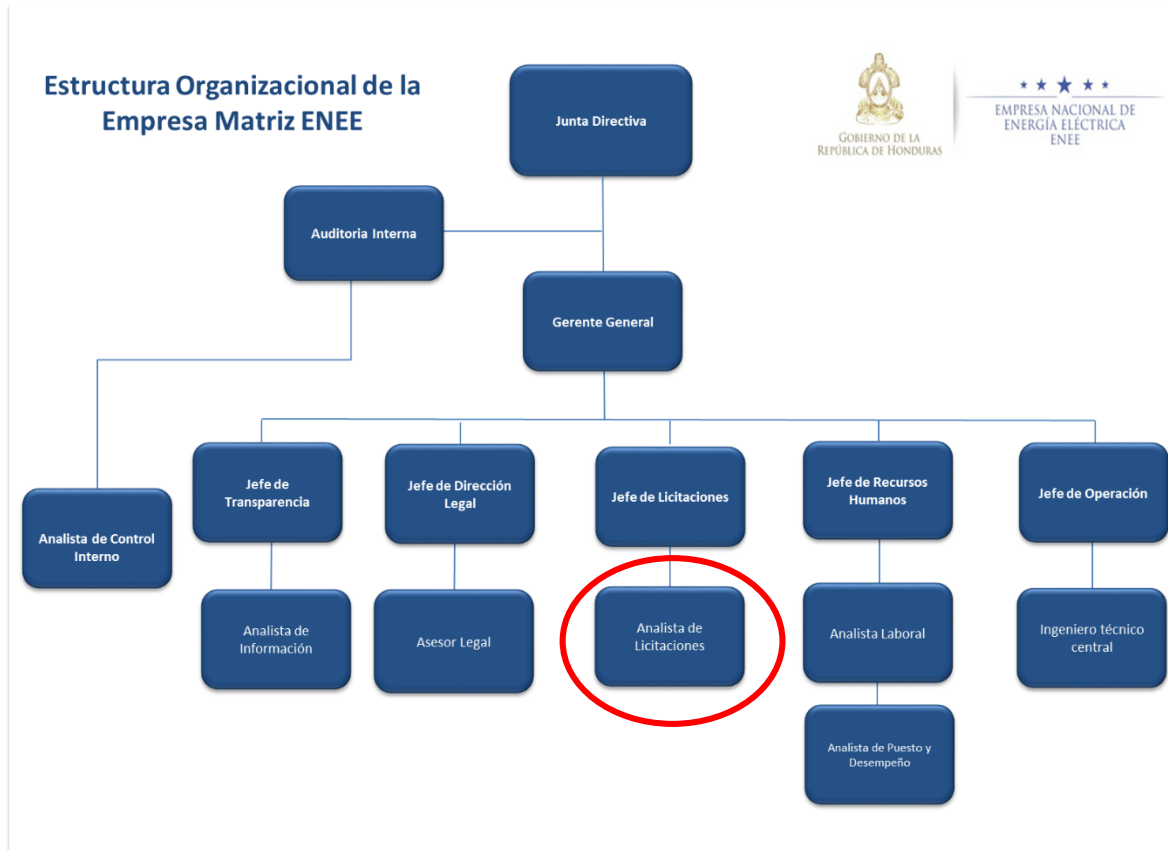
L. PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Abogado o Licenciatura en Ciencias Sociales. • Maestría Requerida: NA. • Experiencia en: licitaciones y leyes. • Años de Experiencia Especifico: 3 a 5 años • Idiomas: inglés Medio 	

LI. CONOCIMIENTOS		Observaciones
Manejo de procesos de Licitaciones		Alto
Conocimiento en leyes.		Alto
Manejo de procesos de Licitaciones		Alta

LII. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo			X		
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación			X		
Orientación a resultados					X
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico			X		
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				x	
Tolerancia a la presión				X	
Influencia y negociación				X	

LIII. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet

LIV. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: **ANALISTA LABORAL**

LV. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Dirección de Recursos Humanos
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Director de Recursos Humanos
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-GGAA-003

LVI. OBJETIVO DEL PUESTO
Planificar, organizar e investigar las acciones encaminadas a fin de mantener y mejorar las relaciones laborales en la empresa, enmarcadas en el ordenamiento jurídico vigente.

LVII. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tramitar constancias de finiquitos previo pago de prestaciones sociales e indemnizaciones laborales. ✓ Verificar, registra y controla las incapacidades médicas. ✓ Recibir, revisar y tramitar los documentos sobre designación de beneficiarios para el seguro de vida, pago de prestaciones y retiro de aportaciones de fondo de prestaciones. ✓ Evacuar consultas tanto verbales, telefónicas o por escrito relacionadas con la aplicación del Reglamento interno de trabajo, contrato colectivo, código del trabajo. ✓ Elaborar dictámenes solicitados por la jefatura del departamento de relaciones laborales. ✓ Brindar asistencia tanto a oficinas como demás personal guiándolas en la solución de problemas laborales. ✓ Verificar, registrar y controlar los datos para permisos remunerados, no remunerados, a cuenta de vacaciones y sindicales. ✓ Elaborar informes sobre investigación de asuntos sometidos a audiencias de descargo.

LVIII. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	JUZGADOS

LIX. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Abogado, Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales. • Maestría Requerida: No indispensable. • Experiencia en: Leyes Laborales y Convenios. • Años de Experiencia Especifico: 3 a 5 años • Idiomas: inglés medio

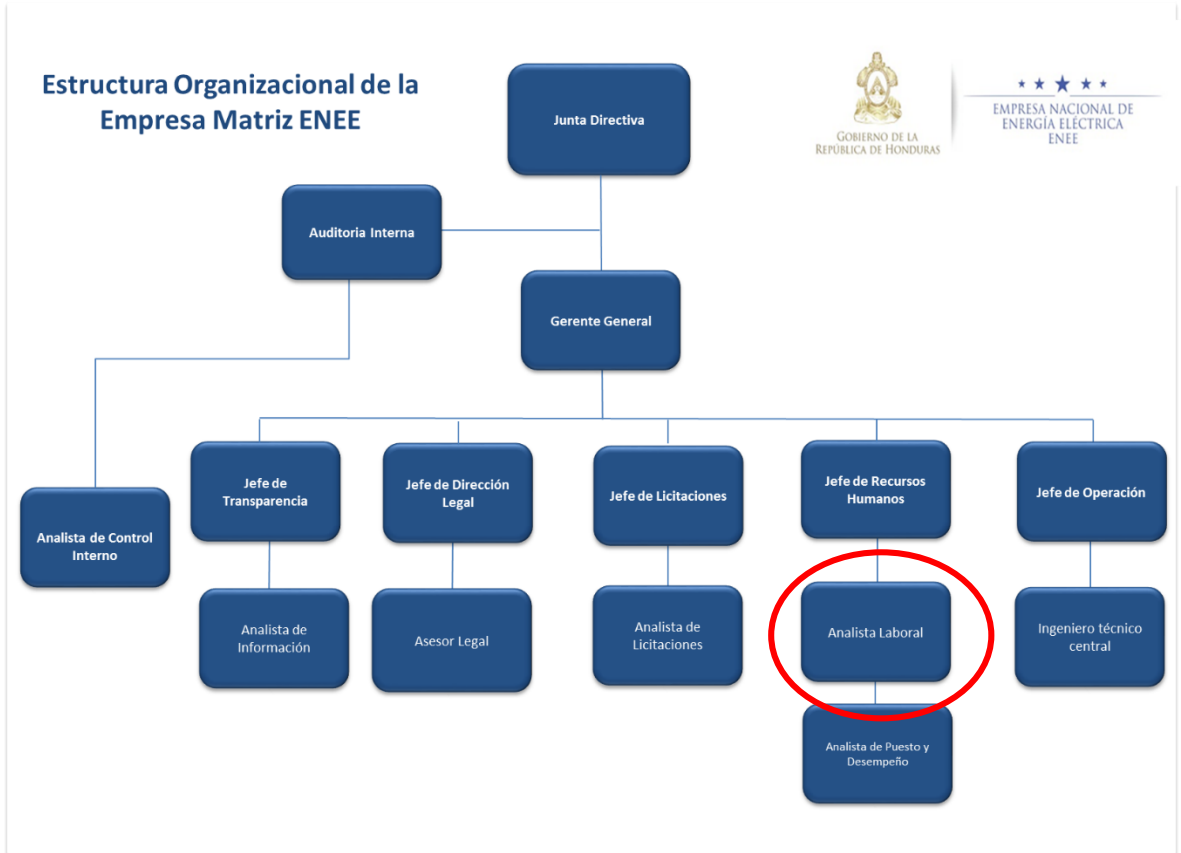
LX. CONOCIMIENTOS	Observaciones
Experiencia en audiencias de descargo.	Alto
Conocimiento en leyes laborales	Alto
Experiencia en audiencias de descargo.	Alta

LXI. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación				X	
Orientación a resultados				X	
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico				X	
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	
Tolerancia a la presión				X	
Influencia y negociación				X	

LXII. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico

	Intranet

LXIII. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE DESEMPEÑO

LXIV. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Dirección de Recursos Humanos
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO	Director de RRHH
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-GGAA-002

LXV. OBJETIVO DEL PUESTO
Llevar un registro de las evaluaciones a todas las funciones de los puestos de trabajo de la empresa, asegurando así un correcto desempeño del empleado en el puesto de trabajo.

LXVI. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Llevar un registro ordenado y clasificado de puestos existentes dentro de la empresa, para mantener actualizados las descripciones, requisitos y condiciones de los puestos de trabajo, así como la descripción del equipo y materiales a utilizar en el desempeño del cargo.✓ Mantener permanente contacto con los jefes de las áreas para evaluar la conducta y el desempeño de los empleados.✓ Dar seguimiento a cada empleado para evaluar su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.✓ Elaborar las Notificaciones de vacaciones y Administrar los manuales de descripción de puestos.✓ Realizar evaluaciones del desempeño durante el periodo de prueba al personal nuevo, trasladado, promocionado, reintegrado y todo aquel que haya sufrido una reclasificación de puestos.✓ Ejecutar estudios de campo sobre casos referentes a revisión de funciones, reclasificación de puestos, carga de trabajo, petición de creación de nuevos puestos, traslados, reubicaciones y petición de cambios salariales.✓ Elaborar dictámenes e informes de evaluación para los jefes de áreas, de los resultados de sus empleados en las evaluaciones.

- ✓ Diseñar los formatos para la descripción de puestos y participa en la elaboración del POA del departamento.

LXVII. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES

Internas:	Externas:
TODAS LAS DEPENDENCIAS	

LXVIII. PERFIL DEL PUESTO

- **Educación Formal:** Ingeniería Industrial, administración de empresas o a fines.
- **Maestría Requerida:** No Indispensable.
- **Experiencia en:** Diseño de puestos y sistemas de evaluación.
- **Años de Experiencia Especifico:** 3 a 5 años
- **Idiomas:** inglés medio

LXIX. CONOCIMIENTOS

	Observaciones
Conocimientos en Técnicas de Evaluación de personal	Alto
Manejo de bases de sistemas de información	Alto
Conocimientos en Técnicas de Evaluación de personal	Alta

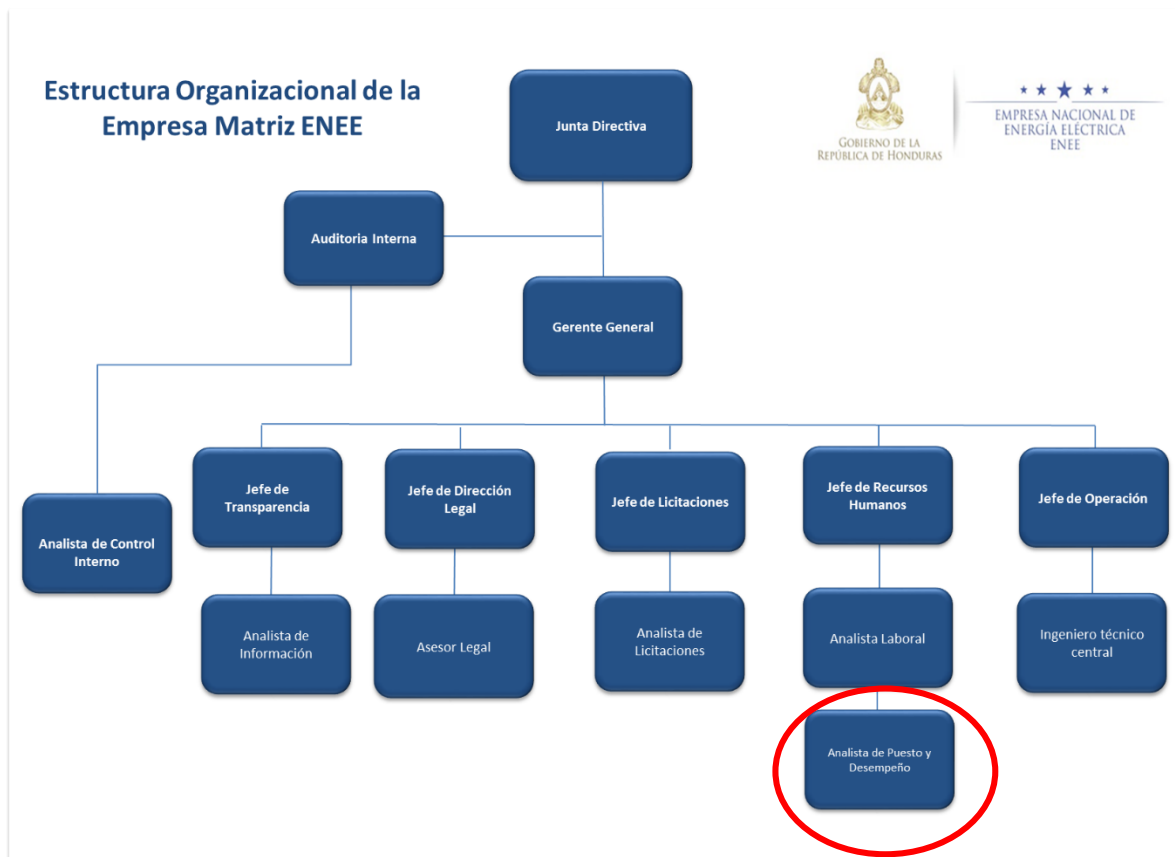
LXX. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)

Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				X	
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación				X	
Orientación a resultados				X	
Compromiso				X	
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico					X
Comunicación Eficaz				X	
Capacidad de planificación y organización				X	

Tolerancia a la presión					X
Influencia y negociación				X	

LXXI. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet
	Base de datos Evolution

LXXII. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



DESCRIPTOR DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: INGENIERO TECNICO CENTRAL

LXXIII. DIRECCIÓN A LA QUE PERTENCE	
DIRECCION	Operaciones
AREA	Técnica Administración
JEFE INMEDIATO	Ingeniero de Operaciones
NO. DE PLAZAS	1
LIDERA DIRECTAMENTE	NA
ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Septiembre del 2017
CODIFICACIÓN	RRHH-DD-001

LXXIV. OBJETIVO DEL PUESTO
Investigar, analizar y codificar la información del comportamiento del sistema; a fin de producir informes con recomendaciones convenientes para mejorar y optimizar la operación del sistema de redes

LXXV. FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Revisar los reportes de operación del día anterior como ser: protocolos, bitácoras e informe diarios de producción.✓ Investigar y obtener la información complementaria necesaria para analizar los eventos de los informes diarios.✓ Revisar diariamente la codificación de la información de los reportes para asegurar su debido control.✓ Realizar un post-despacho de la operación del sistema de redes que ayude a la calidad de entrega.✓ Elaborar un informe de ventas de energía a nivel Centroamericano con el propósito de mantener en conocimiento del Jefe de Operaciones y demás áreas.✓ Realizar la presentación del informe de fallas en reuniones y recomendar las soluciones pertinentes.✓ Calcular mensualmente los índices de operación del SIN para monitorear niveles y fallas dentro de este proceso.✓ Elabora informes mensuales de la reducción de costos operativos, como consecuencia de la compra de energía más barata a Países vecinos.

LXXVI. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES	
Internas:	Externas:
DEPENDENCIAS TECNICAS	PROVEEDORES, CLIENTES

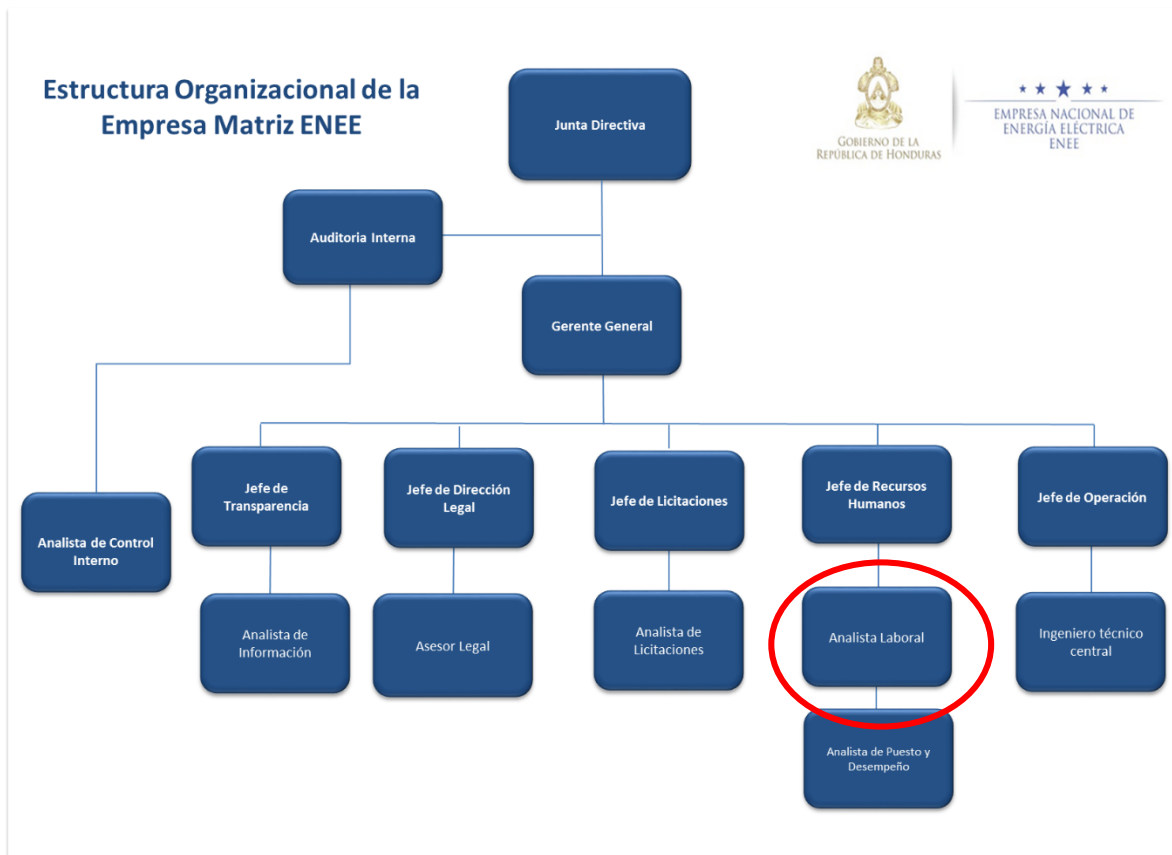
LXXVII. PERFIL DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal: Ingeniería eléctrica. • Maestría Requerida: No Indispensable. • Experiencia en: Electricidad y Transmisión. • Años de Experiencia Especifico: 3 a 5 mínimo • Idiomas: inglés avanzado

LXXVIII. CONOCIMIENTOS	Observaciones
Experiencia en sistemas	Alto
Conocimiento redes eléctricas	Alto
Experiencia en sistemas	Alta

LXXIX. COMPETENCIAS (Se incluyen en conjunto RRHH)					
Competencia Cardinales	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					X
Excelencia en el servicio a clientes				X	
Innovación			X		
Orientación a resultados					X
Compromiso					X
Competencia Especificas	1	2	3	4	5
Pensamiento Estratégico					X
Comunicación Eficaz					X
Capacidad de planificación y organización					X
Tolerancia a la presión				X	
Influencia y negociación				X	

LXXX. ACCESOS	
FISICOS	LOGICOS
Biométrica	Correo Electrónico
	Intranet

LXXXI. LUGAR QUE OCUPA EN LA ESTRUCTURA



Revisado y autorizado por

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.