

8100-

PE-EU-167
S127

B. Upana - I - 15,228-2,010

Análisis y descripción de puestos de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del Instituto Nacional de Electrificación, INDE
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Paola María Sáenz Sosa, **Estudiante**
M. A. Rosemary Méndez Estrada, **Asesora**
Licda. Ingrid de Núñez, **Revisora**

Guatemala, julio de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Examinadora**

**Licda. Marisol Arroyo
Examinadora**

**Dr. Luis Roberto García
Examinador**

**M. A. Rossemary Méndez de Herrera
Asesora**

**Licda. Ingrid de Núñez
Revisora**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0029-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 05 DE JULIO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Rosemary Méndez Estrada , tutora y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada " ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA GERENCIA DE ELECTRIFICACIÓN RURAL Y OBRAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN, INDE ". Presentada por la estudiante Paola María Sáenz Sosa, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00061, de fecha 16 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Tutor: M.A. Rosemary Méndez Estrada
Título: Lic. en Administración de Empresas. M.A. en Docencia Universitaria

Dirección: 25 Av. 48-88 zona 12, Colonia Los Cedros I
No. Teléfono 24774491
No. Teléfono cel. 41696633
No. De Fax
E-mail: marymes25@gmail.com

Guatemala, 07 de mayo de 2010

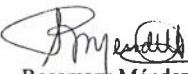
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA GERENCIA DE ELECTRIFICACIÓN RURAL Y OBRAS EL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN, INDE”, realizado por: Paola María Saenz Sosa, carné número 09-102006, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de 95 puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M.A. Rosemary Méndez Estrada
Tutora

Guatemala,
04 de junio de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna *Paola María Sáenz Sosa*, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED- que tiene como título " Análisis y descripción de puestos de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del Instituto Nacional de Electrificación, -INDE-".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,



Licda. Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 281.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante SÁENZ SOSA, PAOLA MARÍA con número de carné 0910206, aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil diez. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de julio del año dos mil diez. _____

Atentamente,

Arq. Vicky Sica
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maritza R.
cc Archivo.

CONTENIDO

RESUMEN	I
---------------	---

INTRODUCCIÓN	II
--------------------	----

Capítulo I

Diseño de la Investigación

1.1 ANTECEDENTES	3
1.1.1 ¿Qué es el INDE?	3
1.1.2 Historia del INDE	3
1.1.4 Visión.....	4
1.1.5 Misión.....	4
1.1.6 Función	5
1.1.7 Principios y valores.....	5
1.1.8 Organización INDE	5
1.1.9 Organigrama INDE	6
1.10.1 INDE, descripción de sus empresas.....	6
1.2 MARCO TEÓRICO	12
1.2.1 Proceso administrativo.....	12
1.2.2 Características de los niveles administrativos	15
1.2.3 Estimación de costo	16
1.2.4 Gestión del cambio	17
1.2.5 Análisis de puestos.....	17
1.2.6 Descripción de puestos	20
1.2.7 Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura	24
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.4 OBJETIVOS.....	26
1.4.1 General.....	26
1.4.2 Específicos	26
1.5 ALCANCES Y LÍMITES EN LA PRÁCTICA	26
1.5.1 Alcances.....	27
1.5.2 Límites	27

Capítulo II
METODOLOGÍA APLICADA A LA EMPRESA.....28

2.1 SUJETOS 28
 2.1.1 Entrevista individual 28
 2.1.2 Cuestionario Estructurado – Encuesta 28
 2.2 Instrumentos..... 28
 2.2.1 Cuestionario 29
 2.2.2 Entrevistas no estructuras: 29
 2.3 PROCEDIMIENTO..... 29
 2.4 RECURSOS..... 30
 2.4.1 Humanos 30
 2.4.2 Físicos y Tecnológicos..... 31
 2.4.3 Financieros 31

Capítulo III
RESULTADOS.....32

Capítulo IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS35

 4.1 ANTECEDENTES DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS..... 35
 4.2 ANÁLISIS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS..... 36
 4.3 PARÁMETROS ÍTERNOS 38

CONCLUSIONES39
PROPUESTA (MANUAL)1
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS75
ANEXOS77

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en una institución del subsector eléctrico de Guatemala, con el objetivo de realizar un análisis administrativo de las descripciones y perfiles de los trabajadores; verificando si la contratación y/o de personal cumple con un proceso de reclutamiento y selección de éste, paralelamente si este departamento se respalda y apoya de una herramienta útil como lo es el Manual de Descripción y Perfil de Puestos.

El contenido del presente plan de investigación está compuesto de tres capítulos. El primer plano, se refiere a las bases teóricas en la que éste se sustenta, apoyándose en bibliografías recientes que la creciente globalización demanda. Seguidamente, en el capítulo dos se da a conocer todo el análisis obtenido del trabajo de campo, identificando las deficiencias de los puestos por medio del análisis, como resultado de la no actualización del manual correspondiente. El tercer y último capítulo, se presenta la propuesta que origina la tesis planteada y los resultados de la investigación; con la finalidad de brindar una herramienta útil hecha a la medida, para mejorar el desempeño de las funciones administrativas de las diferentes dependencias que conforman la Gerencia objeto de estudio.

El estudio concluyó que el proceso de contratación, no está basado en características específicas de las funciones y responsabilidades del puesto a ocupar; es decir, cuando surge la necesidad de contar con un nuevo trabajador es en ese momento cuando se plantea un perfil práctico y que, por motivos de tiempo y/o urgencia de esa nueva contratación no es realizado objetivamente. Lo anterior, se presenta recurrentemente por la ausencia de un manual actualizado y acorde a los requerimientos de una institución moderna.

Introducción

El estudio que a continuación se presenta se refiere al análisis y descripción de puestos de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE, como una gestión del cambio organizacional que permita elevar el nivel de desempeño del personal de dicha gerencia con la finalidad que, la institución sea más eficiente y eficaz; como parte de la Práctica Empresarial Dirigida del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

En la actualidad, esta empresa dentro del subsector eléctrico tiene mucho auge y preponderancia, lo que conlleva a realizar un análisis organizacional adecuado para aprovechar al máximo el recurso humano; para fomentar la competitividad de mercado e incrementar la razón social, que es en beneficio de la población y para la población. Entonces, se pretende cambiar la visión clásica de la teoría organizacional y que con el paso del tiempo se presenta la necesidad de implementar diferentes enfoques innovadores, funcionales y estratégicos para ampliar los tres principios de una institución moderna, al poner en práctica benchmarking, emporwerment, reingeniería basados en los criterios de la estructura actual significativos con la finalidad de orientar la presente investigación de manera lógica y consistente. Consecuentemente, el manual de descripción de puestos no está actualizado; aquí radica la importancia de definir los perfiles y funciones de cada puesto, para minimizar o eliminar la duplicidad de esfuerzos, la no correcta asignación de responsabilidades, retraso de funciones de los trabajadores, entre otros.

La metodología utilizada fue una investigación de campo específicamente en la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, siendo esta gerencia la unidad de análisis, con una muestra de 19 colaboradores. El instrumento que se utilizó en la realización del estudio fue un cuestionario de 36 preguntas, clasificadas en 12 categorías: identificación el puesto, actualización del análisis, descripción resumida, deberes y obligaciones, responsabilidad, aptitudes intelectuales, entre otras. Mismas que fueron esenciales para obtener la mayor información posible y relevante, para poder presentar la propuesta que amerita.

Capítulo I

Diseño de la investigación

1.1 Antecedentes

1.1.1 ¿Qué es el INDE?

El Instituto Nacional de Electrificación (INDE), fue creado el 27 de mayo de 1959 mediante el Decreto Ley 1959. El objetivo de su fundación se encaminó a dar solución pronta y eficaz a la escasez de energía eléctrica en el país, así como mantener la energía disponible a efecto de satisfacer la demanda normal e impulsar el desarrollo de nuevas industrias, incrementar el consumo domestico y el uso de la electricidad en las áreas rurales. Cuando el INDE se hizo cargo de la electrificación a nivel nacional, existía en el país apenas 54 KW instalados y en ese entonces se trabajaba en la construcción de la Hidroeléctrica Río Hondo.

Posteriormente y ante la situación deficitaria de generación que había en 1961, el INDE instaló en forma emergente, mientras se desarrollaban los planes de expansión, la central diesel de San Felipe Retalhuleu con 2.44 MW y una turbina de gas en Escuintla con una capacidad instalada de 12.5 MW en el año 1965. Además en ese período amplió la capacidad de la hidroeléctrica de Santa María a 6.88 MW en 1966. El patrimonio inicial lo constituyó una emisión de bonos de Q. 15 millones, los bienes de las hidroeléctricas Santa María y Río Hondo y los bienes del Departamento de Electrificación Nacional.

Actualmente el INDE está regido por su Ley Orgánica, Decreto 64-94, la cual establece que es una entidad estatal autónoma y autofinanciable, que goza de autonomía funcional, patrimonio propio, personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones en materia de su competencia.

1.1.2 Historia del INDE

Durante sus 50 años de existencia, los retos afrontados y superados por el Instituto Nacional de Electrificación (INDE) le han llevado a consolidarse como una de las instituciones más eficientes de Guatemala, gracias al esfuerzo diario de un personal comprometido con el mejoramiento continuo de la entidad, logra que cada día la energía que mueve a nuestro país llegue cada vez a más guatemaltecos.

El INDE ha sido una pieza fundamental en el desarrollo nacional, generando la energía necesaria para industrias, empresas, comunidades y hogares; iluminando un sendero de crecimiento continuo para Guatemala.

1.1.3 Las primeras luces en Guatemala

La historia de la generación de energía eléctrica en Guatemala, inicia en 1884 al instalarse la primera hidroeléctrica en la finca El Zapote, al norte de la capital. Al año siguiente se forma la Empresa Eléctrica del Sur, fundada por empresarios alemanes que instalaron la Hidroeléctrica Palín de 732 KW., esta instalación brindó servicio de energía eléctrica a los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Escuintla.

Posteriormente, en 1927 se construye la hidroeléctrica Santa María, con el fin de proveer de energía al Ferrocarril de los Altos. Cuando este medio de transporte desaparece, las autoridades de gobierno deciden que dicha planta se convierte en la Hidroeléctrica del Estado, con el fin de llevar la electricidad al interior del país, para lo cual en 1940 se crea el Departamento de Electrificación Nacional

1.1.4 Visión

Ser la Institución Eléctrica Nacional líder e impulsora del desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, cumpliendo con estándares de calidad mundial a través de la actualización tecnológica y excelencia de su recurso humano.

1.1.5 Misión

Contribuir al desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, a través de la producción, transporte y comercialización de electricidad, permitiendo como empresa nacional, cumplir con su función social, incrementar la electrificación rural, suministrar un servicio eficiente y de calidad, desarrollar su recurso humano y procurar la disponibilidad de electricidad para el progreso de Guatemala.

1.1.6 Función

Somos la Empresa Eléctrica Estatal que participa en el Mercado Nacional y Regional de Energía Eléctrica, en forma competitiva y autofinanciable, cumpliendo las normas legales y técnicas establecidas.

Llevar el servicio eléctrico a la población de menores recursos, es uno de los objetivos centrales del INDE, dentro de su función social.

1.1.7 Principios y valores

- Excelencia en el Servicio
- Honradez, lealtad, respeto y ética del personal
- Respeto por el ser humano su superación
- Compromiso con la función social
- Mejoramiento de los procesos
- Respeto y cumplimiento de las leyes y normas
- Y ante todo velar por la buena imagen del INDE

1.1.8 Organización INDE

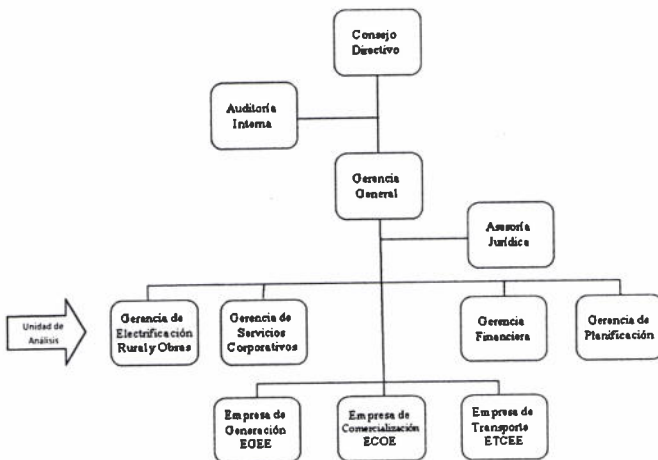
El Instituto Nacional de Electrificación -INDE- fue creado el 27 de mayo de 1959 mediante el Decreto del Congreso de la República No. 1287. Actualmente está regido por su Ley Orgánica (Decreto 64-94). Su actual organización y funciones responden a lo estipulado en la Ley General de Electricidad (Decreto 93-96 del Congreso de la República).

El órgano superior de la administración del INDE es su Consejo Directivo, el cual está integrado por representantes del Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Economía, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, la Asociación Nacional de Municipalidades, la Cámara de Asociaciones Empresariales, y Asociaciones y/o Sindicatos de los Trabajadores del país.

La Gerencia General está encargada de la ejecución de las directrices y políticas emanadas del Consejo Directivo, además de llevar la administración y gobierno de la Institución.

1.1.9 Organigrama INDE

Ilustración No. 1



Fuente: Página web del INDE

1.10.1 INDE, descripción de sus empresas

- **Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE**

a) Fines de la Empresa de Generación

A la empresa le corresponde la operación de las centrales, plantas y unidades de generación para comercializar energía y potencia eléctrica en el mercado eléctrico nacional y regional; cumpliendo con la ley general de electricidad y su reglamento así como la normativa del mercado eléctrico nacional y regional.

b) Atribuciones de la empresa de Generación

1. Administrar, operar y mantener en óptimas condiciones, los activos de generación de electricidad, así como la coordinación con la operación del mercado mayorista.
2. Vender su producción de energía eléctrica, la potencia disponible y otros servicios auxiliares, de conformidad con la operación del mercado mayorista. Así también participar en el mercado eléctrico regional, de conformidad con las políticas comerciales que defina el INDE.
3. Hacer eficientes sus negocios de generación de electricidad, de conformidad con los buenos principios administrativos y financieros.
4. Velar por la conservación de los activos bajo su responsabilidad y el incremento de la capacidad de generación, de conformidad con las políticas que al respecto defina el INDE, y la defensa de los recursos con que cuenta para la generación de electricidad.
5. Coordinar sus programas y actividades con los programas y planes de otros agentes del mercado eléctrico relacionados, con las dependencias del estado y con el propio INDE.
6. Planificar, diseñar, financiar, construir y supervisar las obras de infraestructura necesaria.
7. Conocer de todo estudio relacionado con el servicio de generación de energía eléctrica y resolver acerca de las obras atinentes al mismo.
8. Asesorar a las otras dependencias del Instituto Nacional de Electrificación, en materia de su competencia.

• **Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica del INDE**

a) Introducción

La empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica del INDE -ETCEE- se origina de la separación de funciones de la actividad eléctrica acordada en el artículo séptimo y tercero transitorio de la Ley General de Electricidad. Fue creada por el Consejo Directivo del INDE el 14 de octubre de 1997.

b) Funciones y objetivos

El objetivo principal es la prestación del servicio de transporte de Electricidad en forma continua y eficiente entre los productores y consumidores de la misma que hacen uso de la infraestructura de transmisión y transformación para llevar a cabo sus transacciones, tanto en el mercado eléctrico nacional como en el regional. Las actividades de administración, operación, mantenimiento, planificación, diseño, construcción, negociación, facturación, supervisión y control, son efectuadas con gran esmero y responsabilidad para mantener altos índices de calidad y desempeño en la gestión de la empresa, en cumplimiento de lo que al respecto estipulan la legislación y normativa eléctrica vigente en Guatemala y en la Región Centroamericana.

c) Principales Actividades

- Alcanzar un índice de confiabilidad igual o superior al 99.9% y mantener la regulación de voltaje dentro del margen permitido.
 - Continuar el programa de recuperación y mejoramiento de la infraestructura existente (PREMIE).
 - Continuar con el programa de expansión de la red de transporte.
 - Supervisar el plan de electrificación rural -PER-, en el área de transporte.
 - Continuar con la gestión de las interconexiones internacionales.
 - Recaudar los ingresos por peaje a los agentes del mercado por el uso de sistema principal y secundario.
-
- **Empresa de Comercialización de Energía del INDE**

a) Introducción

La Empresa de Comercialización de Energía -ECOE- fue creada por Acuerdo del Consejo Directivo del INDE el 11 de abril del 2,000. Siendo la tercera Empresa de la Institución.

b) Objetivo

A la empresa le corresponde la comercialización de bienes productos y servicios que se compran y venden en el mercado mayorista nacional e internacional, tales como: comercializar potencia eléctrica, energía eléctrica, servicios complementarios, importaciones y exportaciones entre otros; cumpliendo para tal efecto con las disposiciones aplicables. Además, la comercializadora es la empresa especializada del INDE en asuntos de comercialización de electricidad y de la interpretación de las leyes y las normas aplicables al mercado eléctrico.

• **Gerencia de Electrificación Rural y Obras**

a) Formación

La Gerencia de Electrificación Rural y Obras fue formada mediante el punto cuarto del acta No. 25-97 de la sesión celebrada por el Consejo Directivo del INDE, el 3 de julio de 1997. A partir de su formación, ha sido encargada dentro del esquema de modernización, tomar el papel subsidiario del estado, con aquellos proyectos, programas y obras de electrificación de índole social.

La Gerencia de Electrificación Rural y Obras (en curso del presente trabajo, se denominará con su siglas GERO), se dedica a la programación, ejecución y control de las obras del Plan de Electrificación Rural; para el efecto, cuenta con tres Divisiones estructuralmente similares en el campo de acción, como lo son: División de Obras y Contratos, División Coordinadora de Electrificación Rural y Obras y, por último la División de Organización Social de Proyectos.

b) Objetivo

Apoyar en coordinación con el Ministerio de Energía y Minas, los esfuerzos que realiza el Gobierno Central en materia de electrificación rural, mediante: la búsqueda de financiamiento - planificación, diseño, ejecución y supervisión de obras por contrato - aporte de materiales o recursos económicos – apoyo a municipalidad, entidades estatales y otros. Esta gerencia tiene a su cargo la supervisión y fiscalización en el campo de los proyectos comprendidos en el Fideicomiso, así como, el control de la ejecución de 2,634 obras o 280,000 usuarios contratados en el Plan de Electrificación Rural a cargo de DEOCSA / DEORSA.

Adicionalmente a lo anterior, la Gerencia de Electrificación Rural y Obras deberá continuar con su accionar normal, especialmente en la búsqueda de financiamiento para aquellos proyectos de electrificación rural que por estar aislados a las obras del sistema nacional interconectado, quedaron fuera del plan de electrificación rural que ejecuta Unión Fenosa con fondos del fideicomiso de obras rurales de electrificación de occidente y oriente de Guatemala.

También deberá continuar con la ejecución de los proyectos de electrificación rural que se encuentran en proceso o en fase de estudio que se realicen en forma aislada o en cooperación con otras entidades del Estado, como: Dirección General de Energía del Ministerio de Energía y Minas, Fondo Nacional para la Paz, municipalidades, entre otras.

c) Análisis FODA

Internas	Externas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Institución totalmente establece y con respaldo de 50 años de funcionamiento.</p> <p>Prestaciones y remuneraciones establecidas superiores al promedio del mercado.</p> <p>Crecimiento y desarrollo a nivel profesional</p> <p>Líder en el mercado eléctrico nacional y regional.</p>	<p>Genera más del 50% de la electricidad en el país, con recursos renovables.</p> <p>Expansión del sistema nacional interconectado, actualmente interconexión binacional México – Guatemala.</p> <p>La energía eléctrica es esencial para el desarrollo económico de toda la población guatemalteca; especialmente porque coadyuva a las áreas rurales en el momento de ser provisto de este servicio.</p>

Internas**Externas**

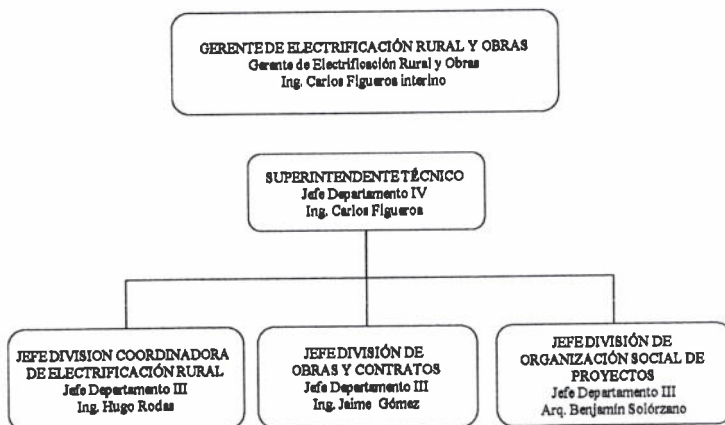
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Puestos y salarios no acorde a responsabilidades y funciones actuales.</p> <p>La NO actualización del manual de puestos y salarios, no han cambiado después de su primera edición y de acuerdo a los cambios de modernización de la Institución.</p> <p>Personal no capacitado y/o subempleado al puesto que ocupa actualmente.</p>	<p>Empresas privadas con el mismo campo de acción, generación y distribución de energía eléctrica.</p> <p>Posible tendencia a la baja del nivel de competitividad por falta de una estrategia organizacional de puestos y salarios.</p> <p>Perder los recursos humanos, en el cual la Institución ha invertido en capacitación, por falta de la motivación (incentivos) y remuneración adecuada.</p>

Fuente: Análisis propio

d) Organigrama general y sub organigrama del despacho

Ilustración No. 2

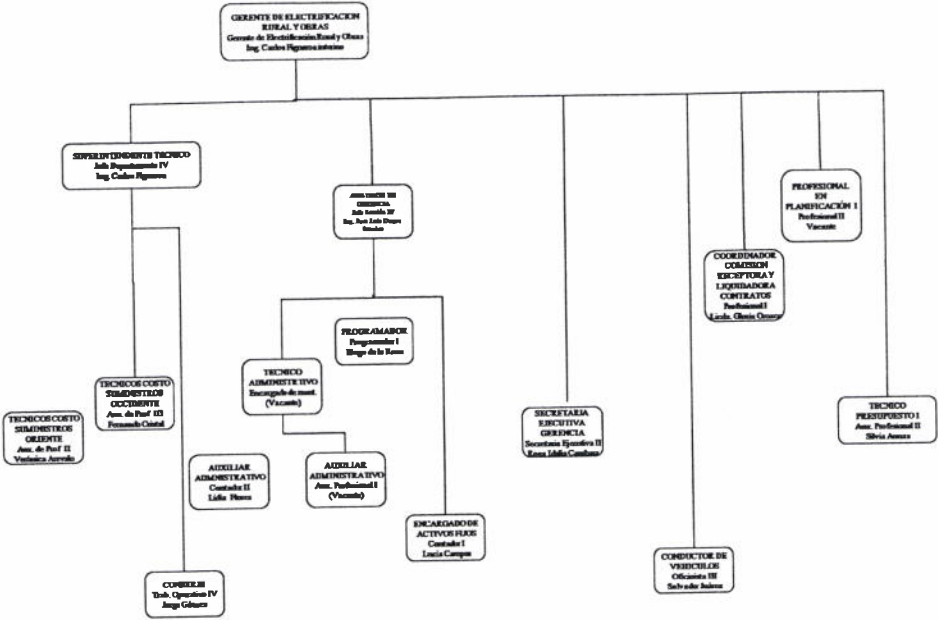
GERENCIA DE ELECTRIFICACIÓN RURAL Y OBRAS



Fuente: Gerencia de Electrificación Rural y Obras

Ilustración No. 3

Despacho: Gerencia de Electrificación Rural y Obras, -GERO-



Fuente: Gerencia de Electrificación Rural y Obras

1.2 Marco teórico

1.2.1 Proceso administrativo

Según Chiavenato, (2000). El proceso administrativo es de gran importancia para cualquier organización, pues del mismo depende que se planee, organice, dirija y controle las tareas o actividades de cada una de las personas que componen dicha organización, este proceso cumple con una secuencia de funciones administrativas importantes, tales como: la planeación, la organización, dirección y control; las cuales permiten que se desarrollen y sufran cambios en una empresa.

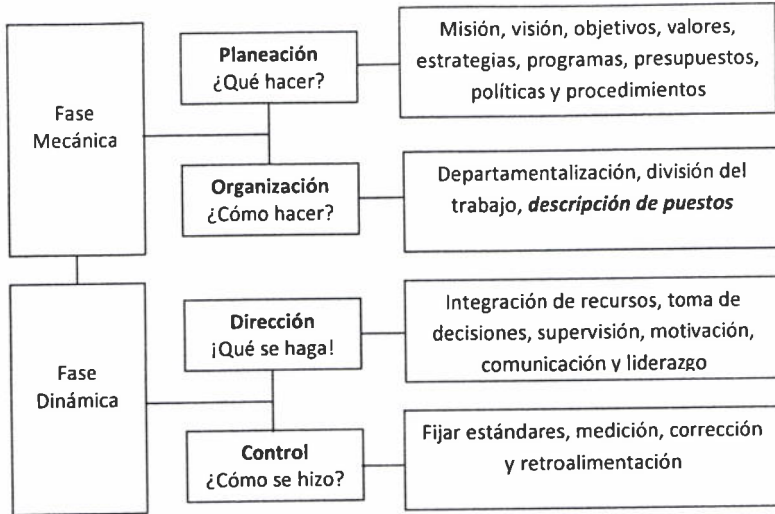
La función organización, puede ser definida como unidad social o como función administrativa para el proceso administrativo, la organización utiliza la definición de función administrativa, es la encargada de relacionar la estructura e integración de todos los recursos organizacionales, es decir: personas, materiales, capital, etc. Esta función se vale del diseño organizacional, el cual se caracteriza por buscar la manera más adecuada de estructurarla, de dividirla, coordinarla y asignarle cada una de las actividades entre los diferentes departamentos. Está influenciado por factores como: la jerarquía administrativa que busca ejecutar sus tareas y deberes de manera eficiente (cuando se consigue los recursos a costo mínimo) y eficaz (cuando facilita a las personas a conseguir los objetivos).

Cuando se habla de diseño organizacional, toma de decisiones, departamentalización, jerarquía administrativa, hay que mencionar otra función administrativa importante como lo es la dirección, la cual se encarga de ejecutar todas las operaciones, tareas o actividades surgidas dentro de la función de organización, por medio de grupos de personas que están dentro de una organización. Es decir, la dirección, es la que permite establecer la manera en que se dirigirá u orientará al personal que pertenece a la empresa, tratando que el mismo dé lo mejor de sí mismo; está relacionada con la autoridad y toma de decisiones.

La administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo, con elementos de la función de administración se define en su tiempo como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

De acuerdo *Koontz y Wehrlic, (2000)*. Las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico.

Ilustración No. 4
Proceso administrativo



Fuente: Administración, una Perspectiva Global

En cada organización la comunicación se puede clasificar de dos formas: formal e informal y su importancia radica en que por medio de ella, los gerentes informan sobre los planes e indagan con su personal la mejor manera de ejecutarlos, es decir, hay un intercambio de información constante que le permite conocer mejor a su personal.

Es primordial para toda empresa u organización saber aplicar la motivación a su personal, identificar como puede hacer que este trabaje para hallar una mejor calidad en sus productos, y es en este instante que utiliza la función administrativa denominada control, la cual garantiza que la planeación se ejecute bien y los objetivos establecidos se alcancen de manera correcta, en el momento adecuado.

1.2.2 Características de los niveles administrativos

Un elemento de decisión útil para desagregar funciones, evitar omisión o duplicaciones y servir como guía consiste en precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

- a) Funciones que caracterizan al nivel directivo
 - Definir el marco de actuación de la organización
 - Formular las estrategias corporativas y de negocio de la organización
 - Establecer políticas para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización
 - Manejar la imagen de la organización
 - Interrelacionar las acciones de las unidades de la organización
 - Prever el financiamiento de la organización
 - Fomentar el espíritu de equipo y respecto de los valores de la organización
 - Mantener el rumbo de la organización de acuerdo con los objetivos y prioridades

- b) Funciones que caracterizan al nivel de supervisor
 - Definir las estrategias funcionales de la organización
 - Coadyuvar en la puesta en marcha de las estrategias corporativas y de negocios
 - Coordinar la implementación de las funciones sustantivas y de apoyo
 - Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones
 - Interpretar y aplicar las políticas establecidas
 - Asumir la responsabilidad de sistemas, procesos, funciones, procedimiento, programas o proyectos
 - Orientar y aplicar los recursos necesarios en el cumplimiento de los objetivos de la organización

- c) Funciones que caracterizan al nivel operativo
 - Alcanzar las metas de trabajo en sus áreas
 - Organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad

- Aplicas los sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas, proyectos mediante métodos específicos de trabajo
- Atender el desarrollo del trabajo según los criterios establecidos
- Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo
- Proponer medias y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores

1.2.3 Estimación de costo

Las propuestas de cambios afectan los presupuestos y programas operativos autorizados por la organización, puesto que modifican el número de unidades administrativas incluidas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación de puestos y plazas destinadas a cada área. Estas modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo y, por lo tanto, en los resultados organizaciones, cuyas unidades de medida son el número, calidad y oportunidad de los productos o servicios generados; por ello es básico que la cuantificación del proceso de reorganización considere factores siguientes:

- a) Costo Total: reorganizar cualquier nivel jerárquico representa gastos no sólo en plantillas de personal, sino además en aspectos administrativos tales como contabilidad, administración, transportes, oficinas, mobiliario, equipo, etc. Además, los directivos necesitan servicios auxiliares que representan gastos en vehículos, mantenimiento, mensajería y viáticos.
- b) Costo Administrativo: los movimientos en la estructura orgánica representan variaciones que también pueden incidir en el costo de operación, por ejemplo, los sistemas de producción, información y comunicación, que se vinculan directamente con el proceso de toma de decisiones.
- c) Costo – Beneficio: los ajustes a la estructura y forma de operar representan un costo que se refleja en con sumo de recursos, por lo que deben justificarse con resultados específicos.

1.2.4 Gestión del cambio

A criterio de *Franklin, (2006)* dice que: La organización debe desarrollar su capacidad de autocríticas, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta manera, el cambio se integra a la cultura organizacional y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administrar. Un estilo de estas características representa un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y oportunidad derivados de la interacción organización – medio ambiente, lo que facilita la percepción de:

- Sistema estructural
- Naturaleza general de las tareas
- Nivel de desempeño
- Clima general de innovación en la organización
- Manejo inteligente de los recursos
- Efecto esperado con respecto a pasados esfuerzos de cambio

Las fuerzas internas se generan en el seno de la organización, el cual representa los factores y fuerzas claves que operan en el interior de ésta y, que afectan su forma de operar. Los niveles en el que interactúan son: asamblea de accionistas, consejo directivo, enfoque estratégico, estilo de administración, fuerza de trabajo y cultura organización

1.2.5 Análisis de puestos

Tal como lo manifiesta el *Autor Wether y Davis (2000)*. Es el proceso que se realiza mediante la observación y el estudio sobre la recolección, evaluación y organización de la información de las funciones, responsabilidades, capacidades, relaciones, conductas y condiciones del puesto así como las aptitudes, habilidades y conocimiento que son importantes en las personas para un desempeño exitoso. Conlleva a controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y equilibrio de la organización.

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, sino los aspectos de trabajos específicos, responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Puede ser utilizado para una amplia variedad de propósitos como:

- a) Ubicación de los empleados en los puestos adecuados
- b) Determinación de niveles reales de desempeño y su evaluación
- c) Identificación de candidatos adecuados a las vacantes
- d) Identificación de las necesidades de capacitación
- e) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecta el desempeño de los empleados y propiciar mejores condiciones
- f) Eliminar requisitos no indispensables
- g) Selección de personal
- h) Promoción y desarrollo de carreras
- i) Valoración y clasificación de puestos
- j) Descripción de puestos

Por todo ello es considerada como una herramienta básica para el establecimiento de las políticas de recursos humanos en las organizaciones; lo anterior conlleva a describir aspectos interrelacionados:

- a) Análisis de Puestos, perspectiva general: a medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. Pese a esto, el especialista de personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo.

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

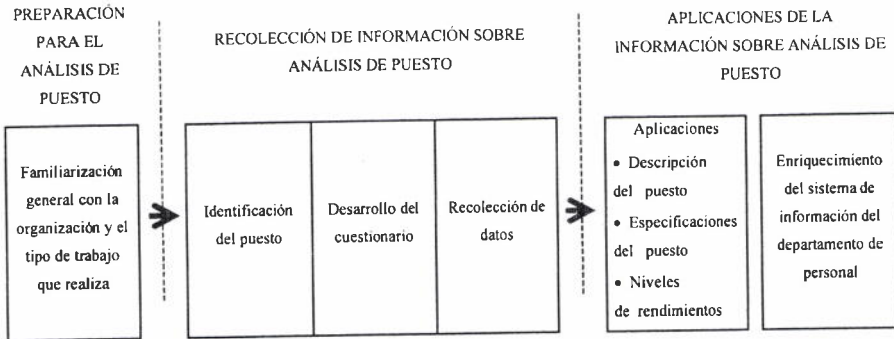
Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de analistas. Su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos son: compensar, ubicar, determinar, crear, identificar, planear, propiciar, evaluar, eliminar, conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

- b) Obtención de información para el análisis puesto: en la identificación de puestos es necesario obtener información específica de los distintos puestos que existen en la organización, en las compañías grandes se debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la globalización obligan a las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase del análisis de puestos.

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que el departamento de recursos humanos obtenga información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización para la aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puestos, especificaciones de puestos y estándares de rendimiento. En conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierte en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal y le permite desempeñar las tareas y labores que se describen:

Ilustración No. 5

Las tres fases de la información sobre análisis de puestos



Fuente: Administración de Personal y Recursos Humanos

Otras consideraciones importantes a evaluar en el análisis del puesto:

- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
- Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
- Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

1. 2.6 Descripción de puestos

Asimismo, comentar el *Autor Wether y Davis (2000)*. Es una explicación escrita de los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, de acuerdo al análisis de puesto realizado. Consiste en enumerar las atareas o funciones que conforman y lo diferencian de los demás cargos. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o atareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Todas las descripciones de puestos deben tener un formato igual dentro de la empresa, para que se puedan comparar los datos. Existen dos tipos de descripciones que la empresa puede utilizar, de acuerdo a la estrategias de recursos humanos que posea: las específicas que son un resumen detallados de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo, y las generales que se asocian con los flujos de trabajo, se acopia a las estructuras planas, en esta solo se documentan las obligaciones y responsabilidades más genéricas de cada puesto

Objetivo clave. Una frase corta puede establecer el objetivo general que debe ser alcanzado por la persona que realiza el trabajo. Sin embargo, objetivo principal debe ser la característica que defina el trabajo.

Dimensiones del Puesto. Indica cuál es el alcance general del puesto

Resumen del Puesto. Resumen de las actividades principales y secundarias que deben desempeñar. Debe contener pocas frases, precisas y objetivas

Objetivos del programa de valuación de puestos

- Asignar sueldos equitativos para puestos similares
- Reducir paros y conflictos
- Lograr la lealtad del empleado
- Producir satisfacción en el trabajo
- Logro de objetivos y metas
- Alinear los puestos de la organización conforme a sus aportes

Los puestos se valúan para compensar y retribuir conforme a los valores organizacionales (responsabilidad, capacidades y otros) para mantener un equilibrio entre el valor del mercado y el valor empresa, para comprender los puestos e identificar las posibles carreras de desarrollo, el crecimiento del personal, y que, el ocupante logre entender: ¿Qué debe hacer?, ¿Cómo lo debe hacer? ¿Lograr que lo ejecute?.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del cargo.
2. Posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales).
3. Tareas o atribuciones del cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas).

Algunas agrupaciones de las tareas y deberes de la descripción de cargo son:

- Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo; peligros.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

Tarea. Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

Atribución. Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función. Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

Cargo. Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Análisis de Cargo. El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Por medio de el análisis de cargos: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Además define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante

la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

1.2.7 Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura

Según conocimiento de *Franklin (2006)*. El empleo de estas técnicas permite valorar los componentes de la estructura al ir delineándola mientras se analizan procesos, funciones, cargas de trabajo y la capacidad de respuesta de la organización. La reducción de estructura (downsizing) se traduce en el recorte del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr un mejor desempeño. El downsizing puede realizarse de acuerdo a diversos criterios:

- Recorte de los empleados menos productivos y motivados (smartsizing).
- Recorte de los empleados más brillantes, generalmente de edad avanzada (brightsizing).
- Despido de empleados hasta el punto en que la organización presente problemas de productividad (capsizing).
- Recorte de empleados hasta el grado en que la organización se convierta en una entidad ineficiente y poco rentable (dumbsizing).

El aumento de tamaño (upsizing) es el incremento de personal que se realiza en una organización por lo general después de haber llevado a cabo una reducción. Cuando se intenta determinar el tamaño correcto de la organización (rightsizing) se trata de buscar un “justo medio” o estructura acorde con la necesidad de generar productos y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad.

El manejo de estas técnicas requiere dos ingredientes fundamentales:

- a) Una planeación adecuada: Porque existe una gran diferencia entre una iniciativa drástica para reducir gastos y un proceso bien planeado. Esta diferencia determina muchas veces el éxito o fracaso en el logro de los resultados deseados.

- b) Administración del cambio: Porque implica definir con claridad el escenario futuro, la transición, las estrategias, el manejo de la estructura, la delegación de facultades, la focalización de los procesos, el diseño de los sistemas de información, la sensibilización y capacitación, la comunicación, la motivación y el enfoque sobre los valores.

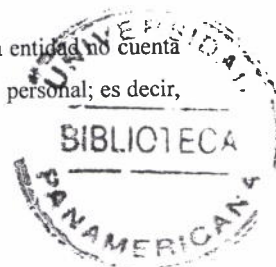
1.3. Planteamiento del problema

Actualmente, el clima organizacional y valor del recurso humano se ha relegado a una última instancia; sin embargo toda empresa debe prestarle el valor e importancia correspondiente que ésta se merece. Debido que se enfocan directa y enfáticamente al campo de acción y rol de la empresa, olvidan que el éxito radica en el buen desempeño de los empleados, lealtad, honradez; paralelamente ligado a las responsabilidades asignadas de acuerdo a los grados escolaridad, experiencia y, por ende la remuneración acorde a la competencia y atribuciones; bajo una distribución bien estructura y planificada.

Es de vital importancia una buena organización administrativa de una empresa o institución, sin importar su razón social, lucrativa o no lucrativa, privada o estatal; porque en ésta radica el éxito o fracaso, deficiencia o eficacia de los resultados de una gestión administrativa para el logro de metas y objetivos.

La falta de actualización y redistribución de responsabilidades y tareas a nivel administrativo, requeridas por el paso del tiempo, por el nuevo rol de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del Instituto Nacional de Electrificación; demanda la actualización del manual de descripción de puestos, con la finalidad de evitar duplicidad de esfuerzos, imprecisión en la asignación de responsabilidades; por el contrario la adecuada organización, mantiene un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar con entusiasmo en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así que, los fines determinados sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Cuando el manual de descripción de puestos no está actualizado, o peor aún la entidad no cuenta con éste, resulta un bajo rendimiento laboral, que eleva el índice de rotación de personal; es decir,



se presenta un doble esfuerzo de la organización que es atraer y retener al personal. Paralelamente, es importante mencionar que debe cumplirse con el principio de equidad interna para el buen desempeño del personal; es decir, la distribución adecuada de funciones específicas de cada puesto de trabajo

Este tema impacta grandemente a la administración de una empresa, porque al momento de tomar la decisión de realizar la propuesta, se deben de revisar y crear las políticas necesarias; o bien, redistribuir las labores, responsabilidad acorde a los resultados que se obtengan de las encuestas correspondientes.

Por consiguiente, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las funciones y perfiles de los puestos de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Identificar por medio del análisis y descripción de puestos de la unidad objeto de estudio, los perfiles necesarios que la organización administrativa requiere.

1.4.2 Específicos

- a. Evaluar y determinar las funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador en el actual puesto de trabajo.
- b. Elaborar los perfiles y descripción de puestos, de acuerdo a la información que se obtenga del trabajo de campo.
- c. Integrar el material que conlleva el manual de descripción de puestos, desarrollado en base a los requerimientos obtenidos en el análisis de la presente investigación.

1.5 Alcances y límites en la práctica

1.5.1 Alcances

Se tomará como unidad de análisis la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, para realizar la presente investigación de actualización de descripción de puestos, para el mejor desempeño de las funciones administrativas de ésta; para el efecto, se pretende elaborar una propuesta de manual de descripción de puestos, con la finalidad de obtener mejores resultados y eficiencia administrativa de cada uno de los empleados que la integran.

Para el efecto, se entregará el manual de descripción de puestos, acorde a las necesidades detectadas en el trabajo de campo y, a las funciones realizadas actualmente; como una herramienta administrativa indispensable en una organización

1.5.2 Límites

La cultura organizacional del personal es cerrada para permitir el acceso a la información, para obtener las fuentes fidedignas de análisis y encuestas respecto a las atribuciones delegadas a éstos. Es una limitante, contar tiempo necesario para entrevistar a los altos y medios mandos; asimismo, la realización de los cuestionarios respectivos.

Capítulo II

Metodología aplica en la práctica

2.1 Sujetos

La Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE (el despacho superior) está comprendida de tres divisiones: División de Obras y Contratos -DIVOC-, División Coordinadora de Electrificación Rural -DICOER- y División Organización Social de Proyectos -DOSODEP-; para efectos, del presente estudio se tomó como muestra únicamente el despacho de la gerencia integrada por 19 empleados, inclusive los tres jefes de las divisiones antes citadas.

2.1.1 Entrevista individual

Se empleó este método, al seleccionar un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevistó ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinaron en solo análisis de puesto. Este método fue efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis de puesto es esencial. Se comenzó entrevistando a los directivos y mandos medios superiores y sucesivamente

2.1.2 Cuestionario estructurado –encuesta

Bajo este método se envió a los trabajadores el cuestionario diseñado específicamente para señalar los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles.

El tipo de metodología que se utilizó fue descriptiva, esta se apoyó en investigación de campo a través de observación, entrevistas, análisis documental, cuestionario.

2.2 Instrumentos

Se combinan distintas técnicas:

2.2.1 Cuestionario:

Conformado por 36 interrogantes, de las cuales 31 son preguntas abiertas para recabar información específica y particular de las funciones y responsabilidad de cada puesto y 5 cerradas para obtener detalles genéricos, pero todas esenciales para el análisis de resultados de forma integral.

2.2.2 Entrevistas no estructuradas:

- Dirigidas de ocho a diez trabajadores del equipo de trabajo que comprende el despacho de la gerencia, objeto de estudio, para que mediante la observación se pudiera formar un concepto y confirmara la tesis planteada.
- Se entrevistó a los jefes de los departamentos de Organización y Métodos; y, Reclutamiento y Selección de Personal del Área de Recursos Humanos con la finalidad de conocer pormenores del campo de acción.
- Se entrevistó a los mandos altos y medios (jefes inmediatos), para confirmar y obtener la aprobación correspondiente de las descripciones y perfiles de puestos.
- Se aplicó unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento. En cualquier caso la redacción de las descripciones se realizó tras haber consultado con el/la empleado/a que ocupe un puesto y su jefe inmediato.

2.3 Procedimiento

- Se seleccionó de una Empresa u Organización, legalmente registrada dentro de lo sector privado o público, se evaluó un área administrativa, de acuerdo a su naturaleza organizacional.

- Se elaboró preliminarmente el FODA respectivo para determinar la situación general de la empresa seleccionada con la autorización por escrito de ésta; se conocieron las fortalezas / oportunidades, paralelamente deficiencias / amenazas que establecieron los parámetros cualitativos de la situación actual de la institución en el entorno interno y externo fundamentales que conllevó la realización de la práctica empresarial dirigida.
- Se presentó el plan de investigación, acorde al FODA realizado.
- El Informe preliminar fue presentado al director superior para que efectúen las modificaciones y adaptaciones que consideren oportunas incluidas en la descripción final.
- Se entregó informe final, con conclusiones y recomendaciones al asesor de la tesis; posteriormente, al gerente de la unidad de análisis.

2.4 Recursos

2.4.1 Recursos humanos

La estudiante Paola María Sáenz Sosa, cursa del segundo trimestre Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Universidad Panamericana, dentro de la asignatura denominada Práctica Empresarial Dirigida; para el efecto, de presentar el Informe Final y Tesis respectiva, requiere el apoyo y asesoría de los siguientes colaboradores:

INDE, Gerencia de Electrificación Rural y Obras, contando con la valiosa autorización del Representante Legal y colaboración directa del Gerente de Área y los integrantes de dicha dependencia.

2.4.2 Físicos y tecnológicos

- Instalaciones de la Universidad Panamericana
- Instalaciones de la Institución, unidad de análisis
- Computadora portátil
- Suministros de almacenamiento de información: CD's, USB, etc.
- Impresora láser
- Cartuchos de tinta negra
- Cartuchos de tinta a color
- Cámara digital
- Escritorios
- Quinientas hojas de papel bond tamaño carta
- Fotocopias varias
- Libros de texto y material de apoyo, relacionados al tema

2.4.3 Financieros

No.	DESCRIPCIÓN	MONTO
1	Inscripción	Q 1,400.00
2	Doce mensualidades, matriculas	Q 12,000.00
3	Asesor de Tesis	Q 2,200.00
4	Papelería y útiles de oficina	Q 500.00
5	Fotocopias varias	Q 200.00
6	Impresiones borradores e informe final	Q 500.00
7	Empastados	Q 100.00
8	Material de apoyo y libros de consulta	Q 700.00
9	Gasolina y otros suministros	Q 500.00
10	Imprevistos (10%)	Q 1,810.00
TOTAL ESTIMADO		Q19,910.00

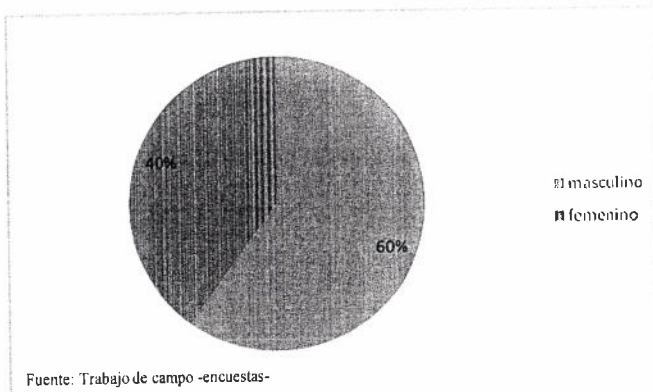
Capítulo III Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas, se determinó que es el jefe inmediato quien da a conocer la descripción de puestos a las personas de nuevo ingreso a la institución o por rotación de puestos (cambio de una gerencia a otra, ascensos), pero que no hay un momento ni una forma estandarizada para hacerlo, algunas veces se hace verbalmente y raras veces por escrito; por lo que se considera que esa no es la forma adecuada de administrar este proceso.

A continuación se presenta el análisis de resultados de las preguntas cerradas, utilizadas en el cuestionario y realizada a los 15 trabajadores de dicha Gerencia de un total de 19 plazas; pero las cuatro restantes se encuentran vacantes:

Ilustración No. 6

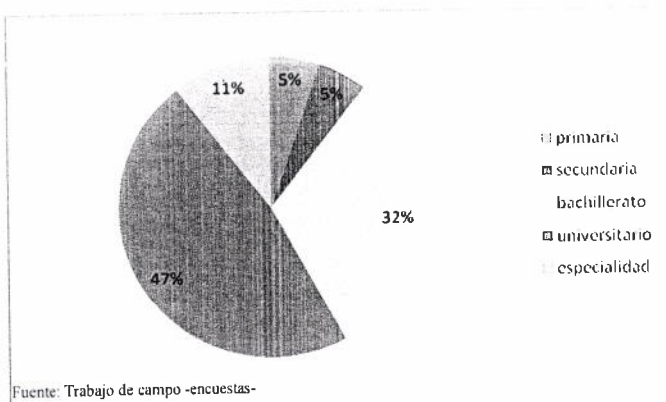
Gráfica 1. Género de los trabajadores



La Gerencia de Electrificación Rural y Obras -despacho superior- tiene un total de 15 empleados, de las cuales se concluye que el género predominante es el masculino con el 60% (9 empleados) y el 40% corresponde al sexo femenino (6 empleadas).

Ilustración No. 7

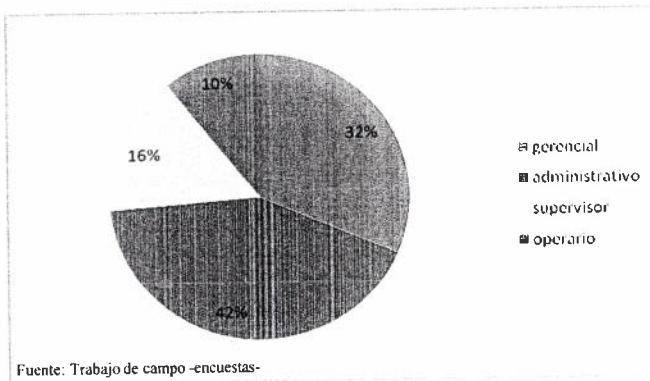
Gráfica 2. Nivel académico



Se observa que el 47% de los empleados de la GERO requieren de título universitario a nivel de licenciatura, 32% bachilleres o carrera de nivel medio y así descendientemente en términos de escolaridad del 11% hasta el 5%.

Ilustración No. 8

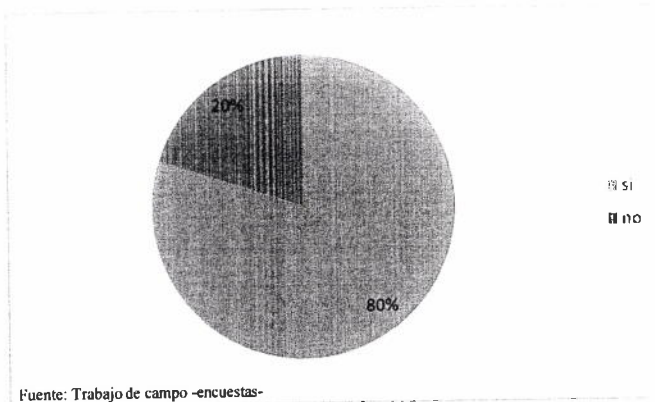
Gráfica 3. Tipo de funciones



Por su jerarquía y área de acción las funciones de los trabajadores están divididas en: 42% administrativo, 32% gerencial, 16% supervisión por tratarse de una unidad que su campo de competencia es prácticamente técnico y 10% operativa.

Ilustración No. 9

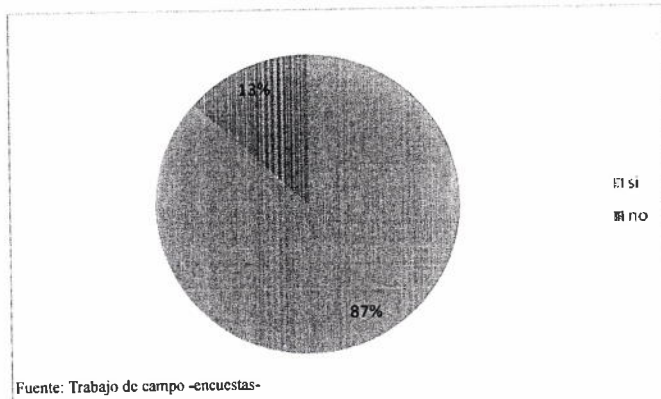
Gráfica 4. Análisis de puestos en la institución



El 80% responde que efectivamente sí se han realizado análisis de puestos en la Institución, pero que no han llegado a su fase final de aprobación correspondiente y por ende su aplicación, no se ha concretado y el 20% opinó que desconoce la existencia o no de dichos manuales.

Ilustración No. 10

Gráfica 5. Existencia de descripción y perfil de puestos dentro de la institución



La presente gráfica se complementa con la anterior, con un 87% opina que si existen descripción de puestos, pero está desactualizado o bien no es dado a conocer una copia de éste. Por último, el 13% desconoce la existencia de estos manuales y/o tienen poca información al respecto.

Capítulo IV

Análisis de los Resultados

4.1 Antecedentes de la descripción de los puestos

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. 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.

Según George Terry (1994) un manual de oficina es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de éste en una empresa, en realidad es un libro – guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas. Un manual es un documentos que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización y /o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Hoy en día se hace necesario conocer la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándose ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

Dentro de la administración del recurso humano, es de gran relevancia la aplicación del manual de descripción y perfiles de puestos, ya que entendemos que representa una fuerza motora en el desarrollo eficaz de las empresas y/o instituciones, cualesquiera que sea su razón social.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente. En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así el carácter particular respecto de los demás puestos de la empresa.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces puede predecirse que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

4.2 Análisis de la descripción de puestos

Después de conocer los antecedentes generales de la institución y en específico de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras, la unidad de análisis; se estableció el marco teórico que sirvió como referencia y fundamento para el presente plan de investigación y por último la metodología que permitió ahondar en el proceso de trabajo de campo para obtener información necesaria en las entrevistas realizadas a los superiores y mandos medios; paralelamente con el apoyo de las encuestas llevadas a cabo a 15 personas de un total de 19 trabajadores que comprende el despacho de esta gerencia. Los cuatro trabajadores restantes, se deben a plazas vacantes; por lo que, se prosiguió a obtener información de estos puestos con los jefes inmediatos.

Por otra parte, se tuvo la oportunidad de entrevistar a los jefes de los Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal y; al de Organización y Métodos dentro del área de recursos humanos, quienes de acuerdo a su competencia y campo de acción respectivamente siguen todo el proceso de selección, contratación e inducción general del rol propiamente de la institución a la hora de contratar a nuevo trabajador; posteriormente es trasladado a la unidad donde finalmente prestará sus servicios sean éstos, operativos, técnicos, profesionales entre otros. Asimismo, al surgir el requerimiento de contratar a una persona se crea en ese momento un perfil del puesto de forma rápida (según sea el caso) y la respectiva descripción del puesto en base a la práctica o por rutina; se puede decir que poco analizada y objetiva. En ocasiones el requerimiento es trasladado a la División de Recursos Humanos para que inicie y dé seguimiento a todo el proceso y, otras no; la contratación la realiza directamente por la unidad interesada y se traslada la documentación a la unidad encargada para los trámites subsiguientes para acreditación como un nuevo trabajador.

La unidad interesada le da a conocer las funciones del puesto de una manera muy general -no específica-, debido a que el Manual de Descripción de Puestos existente ya no es el apropiado e idóneo como una herramienta administrativa eficaz para darle a conocer al trabajador todos los aspectos importantes y esenciales del nuevo cargo. Dicha situación también son recurrentes en la rotación de personal, no hay que dejar de lado que aunque sea un colaborador antiguo, que ocupará una nueva posición o ascenso dentro de la institución es indispensable y determinante que conozca todo lo relacionado a este cambio.

Todo lo anterior, radica que el manual de descripción y perfil de puestos con que el INDE cuenta, fue realizado en el año 1980; desde entonces como toda institución en crecimiento y desarrollo entorno a la globalización y modernización, conlleva que este manual esté totalmente desactualizado y no apto a los requerimientos de perfiles de puestos y por ende a la descripción de funciones de los mismos; debido que la estructura organizacional ha cambiado considerablemente durante estos últimos 30 años aproximadamente. Un ejemplo real es que, la GERO fue formada en julio del 1997.

Se pudo observar qué importancia que tiene el poseer estudios de nivel diversificado hasta un postgrado para que las oportunidades de crecer profesionalmente dentro de una institución grande o pequeña sean mejor; es decir la ruta crítica hacia el éxito está respaldada con estudios superiores. Asimismo, los trabajadores encuestados concluyeron que el procedimiento correcto es dar a conocer las descripciones de puestos al personal de nuevo ingreso; sin embargo nadie supervisa que este proceso se cumpla.

4.3 Parámetros internos cuantificables

El Instituto Nacional de Electrificación cuenta con un presupuesto asignado para el año 2010 de Q2 millones para capacitación de su recurso humano (Renglón 185. Capacitación / Fuente de Financiamiento 032. Inversión), designados para 480 empleados que comprende el Ente Corporativo; por consiguiente la Gerencia de Electrificación Rural y Obras puede invertir aproximadamente Q91,000.00 anuales en capacitación de sus 22 empleados a través de la detección de necesidades de capacitación, DNC.

Es cierto tal como se expresa, el presupuesto de capacitación debe verse como una inversión y que debe brindársele al trabajador la oportunidad de una capacitación constante y actualizada. Sin embargo, al contratar personal sin el apoyo de un manual de descripción de puestos y perfiles; conlleva a identificar por medio de las evaluaciones de desempeño detectar las deficiencias y/o debilidades del trabajador de recién ingreso y su costo en capacitación en vez de minimizarse, aumentaría considerablemente.

Otro factor importante que se debe considerar, es que la rotación de personal no es aconsejable para el empleador y empleado; porque denota la no apropiada administración del recurso humano y una inestabilidad institucional, lo que restaría la lealtad e identificación de trabajador.

Por último manifiestan que si existe dicho manual, pero está desactualizado o bien no es dado a conocer una copia de este para el buen desempeño de las funciones inherentes a su puesto de trabajo y le restan la relevante de esta herramienta administrativa.

Conclusiones

1. En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza con manual de descripción y perfil de puestos totalmente obsoleto; debido a que, el manual vigente es de julio del año 1980.
2. La globalización demanda que las empresas cuenten con personal calificado; sin embargo el proceso de contratación del INDE basado en un manual no actualizado, inclusive en algunas oportunidades sin la ayuda de éste como una herramienta administrativa conlleva a realizar dicho proceso con ciertas deficiencias.
3. La importancia de contar con el manual idóneo y específico de puestos es trascendental, tanto para el patrono como para el empleado, porque ambos actores conocen las funciones, responsabilidades y demás particularidades indispensables para el buen desempeño de un nuevo trabajador y/o ascenso de un colaborador antiguo (rotación de puestos), también es indispensable que conozca las atribuciones del nuevo cargo. Lo anterior, brindará confianza y seguridad de contratar profesionales, personal administrativo y demás, que reúna los requisitos fidedignos que el puesto amerite.
4. Actualmente no existe una forma estandarizada de dar a conocer las descripciones de puestos al personal, a veces se realiza verbal e informalmente, y otras por escrito.
5. La administración enfocada en las funciones propias del rol de la institución dentro de sub sector eléctrico en Guatemala, ha relegado a un segundo plano actualizar los manuales de procedimientos varios; cómo se ha confirmado en la presente investigación que, en dos oportunidades se ha propuesto actualizar el manual de descripción y perfil de puestos con la colaboración del Departamento de O & M y consultoría externa. Sin embargo, no tuvo mayor avance; por consiguiente, se pretende que las autoridades superiores reconozcan la importancia del manual que se acompaña y tomen la decisión correspondiente para su aprobación, seguimiento y práctica ya sobre la marcha del día a día.

Propuesta

Manual de descripción y perfil de puestos



Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

Guatemala, Mayo 2010

Contenido

Introducción	3
Objetivo	3
Alcance	3
Misión de la División de Recursos Humanos	4
Funciones de la División de Recursos Humanos	4
Fundamento Legal	4
Dependencias implicadas en el Proceso de Contratación	5
Implicaciones con el STINDE	5
Costo de la Propuesta – Presupuesto	5
Opciones sugeridas en consultorías	6
Cronograma	6
Descripciones y perfiles de puestos (en adelante)	7

Introducción

La importancia del manual de descripción y perfil de puestos del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- representa una herramienta administrativa versátil y que requiere una constante actualización enfocada a las necesidades demandantes de una empresa moderna y eficiente. Es decir, que se tenga las especificaciones y particularidades de los puestos con los nuevos roles, funciones y responsabilidades y por otro; que se constituya en la base para mejorar la administración y ejecución de los diferentes procesos del área de recursos humanos, tal caso de: reclutamiento y selección de personal; capacitación, adiestramientos, valuación del desempeño y remuneraciones.

Lo anterior conllevó a la recopilación de información por medio de las entrevistas y cuestionarios, proceso de validación consistió en reuniones de trabajo con los mandos altos y medios de la GERO y el personal de apoyo entrevistado para realizar un repaso del objetivo del presente trabajo de investigación, análisis, comentarios adicionales merecedores de cambio de fondo y replanteo de la descripción y perfil de algún puestos en especial o bien, su validación correspondiente por parte del jefe inmediato superior.

Objetivo

Brindar una herramienta administrativa básica para el desarrollo organizacional, la aplicación de ésta es estratégica para lograr la mejora en el desempeño de la unidad de análisis; consecuentemente, la eficiencia y eficacia laboral de la institución en su conjunto.

Alcance

Contar con la descripción y perfil de puestos dentro del proceso de selección y contratación de personal, asegura que el recurso humano empleado es el idóneo para determinado puesto; por consiguiente se minimizan los costos de capacitación, guía para la evaluación de desempeño, control del cumplimiento de sus deberes y obligaciones, jerarquías, entre otros.

Misión de la División de Recursos Humanos

Asesorar al INDE, en la conformación de una fuerza laboral competitiva para que cada uno de sus miembros desarrolle su máximo potencial en el desempeño; asimismo, definir e implementar la filosofía, procesos, normas y políticas de recursos humanos para todas las áreas de la Institución, evaluarlas y ajustarlas a las necesidades.

Funciones de la División de Recursos Humanos

- Administración de la fuerza laboral de la Institución y el manejo de su presupuesto.
- Programar, organizar, coordinar, dirigir, evaluar, controlar y desarrollar al personal y sus actividades.
- Diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos alineado al de la Institución.
- Asesorar a la Gerencia de Servicios Corporativos, Gerencia General y Staff Gerencial, con apego a las políticas institucionales y Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del INDE.
- Mantener una estrecha relación de trabajo con el Sindicato de Trabajadores del INDE -STINDE-, Fondo de Pensiones del INDE -FOPINDE-, Asociación de Jubilados del INDE -AJINDE- y otros entes internos de la Institución.

Fundamento legal

El presente Manual de Descripción y Perfil de Puestos de la Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE, está basado en lo que estipula el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo (2005 -2007) vigente a la fecha, en los Artículos Nos. 13 al 34 consecutivamente. Paralelamente, normado y auditado como todo proceso establecido en los diferentes manuales de funciones y procedimiento que rige la Auditoría Interna y la Contraloría General de Cuentas.

Dependencias implicadas en el proceso de contratación

Las unidades que intervienen en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son las siguientes:

1. Gerente General (Secretario del Consejo Directivo)
2. Gerente de Servicios Corporativos
3. División de Recursos Humanos
4. Gerencias del INDE y sus Empresas

Implicación con el STINDE

La administración que gobierna el INDE, maneja una política estratégica institucional de negociación en los temas del recurso humano donde el Sindicato de Trabajadores tiene inherencia e implicación, con la finalidad de mantener el clima organizacional y que éste no se vea afectado en la medida de lo posible. Para el efecto, con el apoyo de la División de Comunicación Corporativa se pretende divulgar una campaña interna con un enfoque de fortalecimiento institucional en pro de los intereses de los trabajadores y del INDE.

Costo propuesta

Se pretende implementar la presente propuesta en la Gerencia de Electrificación Rural y Obras, como plan piloto para analizar los resultados, en sus cuatro etapas de desarrollo: selección, contratación, inducción y su respectiva evaluación de desempeño; todo lo anterior basado en el manual de descripción y perfil de puestos. Posteriormente, continuar con las demás gerencias que integran el Instituto Nacional de Electrificación, INDE. Para el efecto, el presupuesto de la inversión es el siguiente:

No.	Parte I	Monto
1	Encuestas y entrevistas	5,000.00
2	Análisis de resultados	5,000.00
3	Integración del Manual	7,000.00
4	Revisión y aprobación (modificaciones)	3,000.00
5	Seguimiento e implementación	14,000.00
	Total	34,000.00

Fuente: Elaboración propia

Firmas de consultoría reconocidas

Dentro de la investigación realizada, se obtuvo información de las siguientes entidades dedicadas a la consultoría de recursos humanos, como alternativas opcionales:

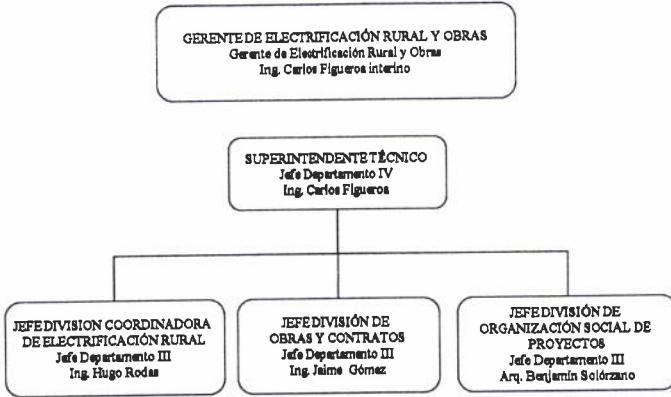
1. Sin Límites, S. A. dedicada a la consultoría en desarrollo humano para la reestructuración, descripción y valuación de puestos y escala salarial. Estudio completo Q1 millón.
2. INCAE, Business School ofrece asesoría consultiva internacional para el diagnóstico de necesidades, diseño y facilitar la administración en su implementación. Honorarios profesionales de acuerdo a los precios de mercado Q200,000.00 aproximadamente, con resultados en 12 a 18 meses por área a evaluar y estudiar.
3. PriceWaterHouseCoopers, PwC especialista en asesoría de oportunidades laborales de forma integrada, como auditorías, procesos, problemas complejos de negocios y ofrece mejorar su capacidad para generar valor, administrar el riesgo y mejorar el rendimiento; con una inversión de Q1.5 millones aproximadamente.

Cronograma

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TRIMESTRES		
No.	DESCRIPCIÓN		Oct / Dic 2010	Ene / Mar 2011	Abr / Jun 2011
1	Presentación de la propuesta	Profesional			
2	Análisis y revisión	GERO y RR. HH.			
3	Aprobación				
4	Autorización del Consejo Directivo	Gerencia General			
5	Inclusión en el Plan de Trabajo 2011	Gerencia de Servicios Corporativos			
6	Reprogramación del Presupuesto 2011	GG y Gerencia Financiera			
7	Fase de comunicación: administración, representación sindical y personal en general	GG, Gerencia de Servicios Corporativos, STINDE			
8	Implementación de propuesta	GERO, RR, HH y profesional			
9	Asistencia administrativa en su implementación	Profesional			
10	Seguimiento sobre la marcha	GERO, RR, HH y profesional			

Ilustración No. 2

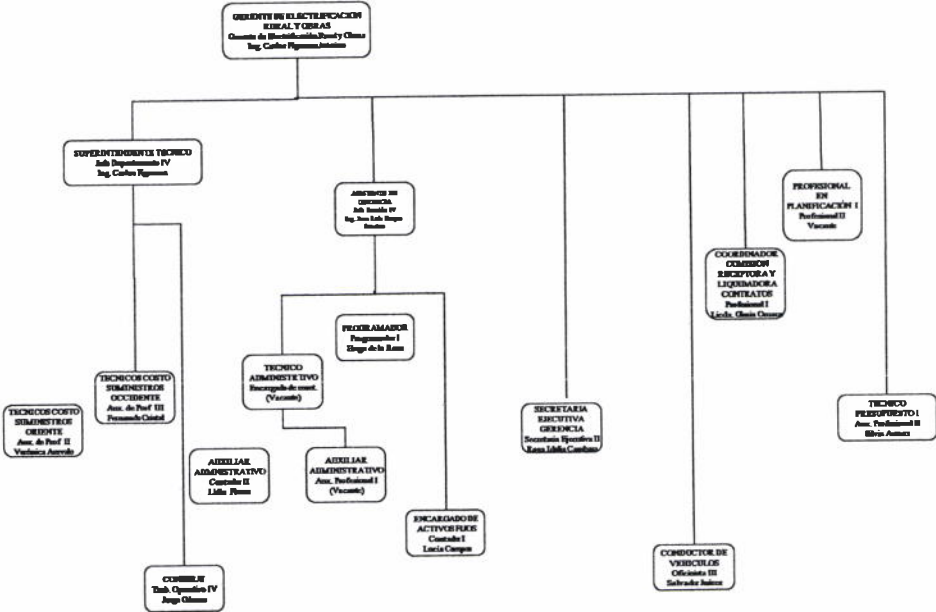
GERENCIA DE ELECTRIFICACIÓN RURAL Y OBRAS



Fuente: Gerencia de Electrificación Rural y Obras

Ilustración No. 3

Despacho: Gerencia de Electrificación Rural y Obras, -GERO-



Fuente: Gerencia de Electrificación Rural y Obras

Observaciones:

- a) Para los puestos de Gerente de Electrificación Rural y Obras y Superintendente Técnico (nueva modalidad), comúnmente conocido como subgerente; por su similitud la descripción y perfil del puesto están incluidos en una solo guía.
- b) Para los puestos de Encargado de Suministros o Bodega, de igual manera están unificados en una sola descripción y perfil, debido a que la única diferencia es el área geográfica: occidente y oriente.
- c) Por último, en el numeral 11 el puesto de Auxiliar Administrativo, por su volumen de trabajo existen dos puestos iguales y para el efecto, las funciones y responsabilidad están integradas en un único formato.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Gerente de Electrificación Rural y Obras y Superintendente *		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia General		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente General y Secretario del Consejo Directivo		

* Subgerente de Área

2. OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la gerencia que tiene a su cargo, que incluye la elaboración del Plan Operativo Anual -POA- en relación a la administración financiera, técnica y administrativa de proyectos de electrificación rural, ejecución presupuestaria, administración del personal.

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Planificar y ejecutar todos los proyectos de electrificación rural, maximizando los ingresos y minimizando los egresos.	Diaria
Promover la expansión e incrementar el índice de cobertura en electrificación rural	Anual
Diseñar estrategias para la incrementar la potencia eléctrica	Anual
Participar en elaboración de cambios reglamentarios y normativos del sector eléctrico	Eventual
Coordinar con Centroamérica y México la interconexión eléctrica de poblaciones fronterizas	Eventual
Asesorar al Consejo Directivo y Gerencia General en las políticas del mercado eléctrico	Mensual
Dirigir y coordinar los esfuerzos de electrificar rural, atendiendo los planes de desarrollo, a través de la colaboración directa de las tres divisiones que componen la Gerencia	Diaria
Controlar técnica y financieramente los proyectos de electrificación rural, por medio de los informes de avance de obras	Semanal
Ejercer control y dirección al seguimiento del Plan de Electrificación Rural -PER-	Diaria
Mantener reuniones varias con autoridades, funcionarios públicos, alcaldes, líderes comunitarios, entre otros que demanden electricidad	Eventual
Ejecutar el presupuesto de la Gerencia, dándole seguimiento a las erogaciones	Diaria
Realizar otras tareas inherente al puesto que le sean asignadas	Diaria

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa a más de 5 jefes de división o departamento

Autoriza desembolsos y erogaciones a través de presupuestos, hasta Q200,000.00, de acuerdo a lo estipulado en el Reglamentos de Compras, Enajenaciones y Contratación de la Institución y procedimientos establecidos.

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
45 a 60 años	Casado (a), preferiblemente	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Licenciatura en Ingeniería Industrial, Ingeniero Civil, Ingeniero Mecánico electricista e Ingeniero Electricista. Postgrado o especialización en Administración de Empresas. Acreditación profesional comprobable, colegiado activo.</p>
<p>Experiencia: Más de 5 años en labores técnicas / profesionales en cualquiera de las áreas dentro de la Institución o bien más de 3 años en labores de jefatura de departamento que incluya supervisión de personal en la actividad que se trate.</p>
<p>Habilidades: Inglés avanzado o dominio completo de un idioma maya para la atención personal o telefónica y/o redacción, lectura y/o traducción de documentos de los diferentes idiomas de las comunidades indígenas de Guatemala. Alta capacidad de análisis y de síntesis. Redacción de informes técnicos. Análisis de aspectos y procesos contables. Capacidad de negociación.</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina, eventualmente supervisión de campo
Esfuerzo	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere de esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración intensa
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, pero deben estar disponibles para atender emergencias laborales

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Jefes de División: DICODER, DIVOC y DOSODEP *		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente de Electrificación Rural y Obras		

* DICODER, División Coordinadora de Electrificación Rural / DIVOC, División de Obras y Contratos / DOSODEP, División Organización Social de Proyectos

2. OBJETIVO

Coordinar, planificar, ejecutar acciones tendientes a tender y evaluar los requerimientos de proyectos de electrificación rural así como a formular, preparar, evaluar, diseñar y coordinar la ejecución de proyectos de electrificación rural.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Análisis y revisión de expedientes de requerimientos de electrificación rural	Diario
Verificar los requisitos y gestionar antes las distribuidoras de energía, la capacidad técnica y legal de los proyectos de electrificación rural	Semanal
Atender requerimientos de pago de aportes interinstitucionales	Mensual
Atender al personal de diferentes instituciones de gobierno, relacionadas con el sector eléctrico a fin de brindar información	Eventual
Brindar capacitación a los líderes de las comunidades rurales sobre los usos productivos y de seguridad de las instalaciones eléctricas	Eventual
Formular, preparar y evaluar económica y socialmente planes de electrificación rural	Mensual
Buscar financiamiento para planes y programas	Mensual
Analizar normativas técnicas de construcción de obras eléctricas	Semanal
Realizar evaluaciones antes, durante y después de proyectos de electrificación rural	Semanal
Elaborar proyecciones de cobertura de electrificación, evaluando fuentes de energía alternativa para su aplicación	Semanal

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa de 10 a 20 colaboradores, jefes de sección, administrativos y técnicos
 Autoriza compras de más de Q50,000.00, que incluye entre otros: maquinaria e servicios para la división

PERFIL DEL PUESTO

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
45 a 60 años	Casado (a), preferiblemente	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES

Nivel Académico:

Licenciatura en Ingeniero Civil, Ingeniero Mecánico Electricista, Ingeniero Electricista o Arquitecto. Acreditación profesional comprobable, colegiado activo.

Experiencia:

Más de 5 años en labores técnicas / profesionales en cualquiera de las áreas dentro de la Institución o bien más de 3 años en labores de jefatura de departamento que incluya supervisión de personal en la actividad que se trate.

Habilidades:

Inglés técnico intermedio para la lectura o comprensión de especificaciones de equipo eléctrico. Dominio completo del Idioma maya para la atención personal o telefónica y/o redacción, lectura y/o traducción de documentos de los diferentes dialectos de las comunidades indígenas de Guatemala. Excelente comunicación oral y escrita. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. Poseer cualidades de liderazgo y motivación. Eficiente administración de tiempo.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina, eventualmente supervisión de campo
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración intensa en periodos largos hasta del 75% de una jornada con posibilidad de error que perjudique un proceso e involucre a terceras personas
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, pero deben estar disponibles para atender emergencias laborales

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Asistente de Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Reglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente de Electrificación Rural y Obras		

2. OBJETIVO

Asistir al Gerente de Área en el seguimiento y actualización del avance financiero del Plan de Electrificación Rural, de los avances físicos y financieros de las obras de electrificación rural y de las labores administrativas relacionadas con la Gerencia.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Dar seguimiento y actualizar el desarrollo financiero del Plan de Electrificación Rural, a través del informe que envía el Banco Centroamericano y de Integración Económica y las actas del Fideicomiso	Bimensual
Solicitar información a los responsables de las obras que se realizan con recursos propios, para conocer su avance físico y financiero, elaborar los informes ejecutivos correspondientes	Semanal
Elaborar informes de liquidación del presupuesto, solicitando información a los jefes de división, de sus metas y logros obtenidos durante el periodo a presentar	Anual
Elaborar el Plan Operativo anual de la Gerencia	Anual
Elaborar el ante proyecto de presupuesto, tomando como base el POA, para presentar el informe cualitativo y cuantitativo	Anual
Elaborar el informe de obras terminadas y en proceso, de acuerdo a la información de la unidad responsable	Mensual
Analizar, revisar y modificar los términos de referencia de compra por medio del Sistema de Compras Abierto -SICOA-	Mensual
Elaborar el plan anual de compras, tomando en cuenta los requerimientos de la gerencia propiamente y cada una de las divisiones que la componen	Anual
Supervisar las actividades asignadas al personal a su cargo	Diario
Manejar y apoyar a la gerencia en los movimientos de personal y demás tareas de rutina	Diario

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa de 1 a 5 colaboradores, trabajadores operativos, secretarial y de servicios
Lleva el control integrado del presupuesto, ejecución, planificación, reprogramación; según el caso
Toma de decisiones, cuando así se le requiere; en casos emergentes

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
25 a 45 años	Casado (a), preferiblemente	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES

Nivel Académica:

Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial. Acreditación profesional comprobable, colegiado activo.

Experiencia:

Más de 3 años en labores técnicas o profesionales en INDE o más de 1 año en jefaturas de INDE ó 5 años fuera de la Institución. Se requiere conocimientos técnicos en administración de proyectos, en conocimiento en leyes laborales, conocimientos técnicos de contabilidad y administración pública

Habilidades:

Inglés técnico intermedio para la lectura o comprensión de especificaciones de equipo eléctrico. Excelentes relaciones interpersonales. Excelente comunicación oral y escrita. Orientado al trabajo en equipo. Eficiente administración del tiempo.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Solamente en oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración intensa en periodos cortos, trabajando con posibilidad de error fácilmente detectable y corregibles por el mismo trabajador o por los mecanismos de control
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, pero deben estar disponibles para atender emergencias laborales

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Profesional en Planificación de Proyectos		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente de Electrificación Rural y Obras		

2. OBJETIVO

Asistir al jefe inmediato en las labores administrativas y de proyectos del área de su especialidad que le sean asignadas de manera eficiente y oportuna

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Atender las solicitudes de información de obras de electrificación y formación de comités, indicando el procedimiento y documentos que deben presentar	Diario
Hacer estudios de los alcances de usos productivos, investigando la información técnica de los equipos que se utilizan	Mensual
Realizar capacitación financiera y administrativa a las asociaciones de las comunidades fronterizas que tiene a cargo la distribución de energía	Anual
Darle seguimiento y actualización al avance financieros del Plan de Electrificación Rural, con recursos del Fideicomiso y del BCIE, de acuerdo al informe de cada uno	Mensual
Elaborar informe ejecutivo sobre los avances físicos y financieros de las obras con recursos propios y con o sin aportes de otras entidades	Mensual
Darle continuidad a los proyectos especiales, llevando control administrativo verificando su avance por medio de los informes técnicos y de supervisión recibidos	Mensual
Elaborar informe cuatrimestral y de liquidación del presupuesto, tomando como base las actividades desarrolladas en el periodo comparadas con las metas y objetivos	Eventual
Asistir a diferentes reuniones de trabajando, realizando los informes respectivos	Semanal

4. RESPONSABILIDADES

Consolidar las diferentes obras de electrificación en la base de datos y actualizarla permanente
Seguimiento de la Planificación Estratégica en torno al Plan Operativo Anual y las Políticas
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones

PERFIL DEL PUESTO

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
35 a 60 años	Casado (a), preferiblemente	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Licenciatura en Ingeniería Civil, Ciencias Económicas, Trabajo Social o, a fin. Acreditación profesional comprobable, colegiado activo.</p>
<p>Experiencia: 2 años en labores especializadas dentro del INDE ó 3 años en puestos similares fuera de éste. Es indispensable que posea conocimientos profesionales, que domine y aplique sobre una especialidad o rama para desarrollar el puesto. Se requiere conocimientos técnicos en administración de proyectos, en conocimiento en leyes laborales, conocimientos técnicos de contabilidad y administración pública.</p>
<p>Habilidades: Inglés técnico intermedio para la lectura o comprensión de especificaciones de equipo eléctrico. Excelentes relaciones interpersonales. Excelente comunicación oral y escrita. Orientado al trabajo en equipo. Eficiente administración del tiempo.</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina y trabajo en el interior (comisiones)
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, puede variar de acuerdo a las actividades a realizar
Riesgos	Las actividades y condiciones en las que se realiza el trabajo pueden causar enfermedades y/o accidentes leves a moderadas que no interrumpen la actividad laboral significativamente, tal es el caso de: fracturas, quemaduras de segundo y tercer grado, cortaduras profundas, mordeduras de serpiente, choques eléctricos, caídas altura moderada

1. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Coordinador de Recepción y Liquidación de Obras (contratos)		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente de Electrificación Rural y Obras		

2. OBJETIVO

Trabajo profesional orientado a desarrollar estudios y dictámenes técnicos relativos a la formulación y factibilidad de proyectos de ampliaciones o modificaciones de líneas redes de distribución, cuantificando y cualificando su avance y finalización para su recepción y liquidación (finiquito).
--

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Elaborar y formular planes y programas de electrificación anual y su respectiva evaluación de acuerdo a la cartera de proyectos de electrificación rural	Anual
Darle seguimiento los planes en ejecución de obras, en coordinación con empresas subcontratadas; tales como EEGSA, UNIÓN FENOSA, SEGESA, SOCOIN, entre otras	Semanal
Análisis y seguimiento de expedientes de solicitud de electrificación rural	Diaria
Verificar capacidad eléctrica, funcionamiento, para la aceptación y recepción de las obras	Mensual
Elaborar informes o actas de recepción y liquidación (finiquito de las partes), para consulta de los funcionarios respectivos	Mensual
Coordinar con las tres divisiones la programación de comisiones de campo para recabar la información necesaria e indispensable	Semanal
Revisión de diseños y redes de distribución	Diaria
Cuantificación y costeo de los proyectos de electrificación	Diaria
Revisión y seguimiento de contratos de obras	Mensual

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa a los técnicos de campo, previo a la finiquitar los contratos legal y financieramente
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones
Velar por el cumplimiento de normas de electricidad, paralelamente el avance respecto a los cronogramas de trabajo

PERFIL DEL PUESTO

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
30 a 60 años	Casado (a), preferiblemente	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Licenciatura en Ingeniería Civil, Ciencias Económicas, Trabajo Social o, a fin. Acreditación profesional comprobable, colegiado activo.</p>
<p>Experiencia: 2 años en labores especializadas dentro del INDE ó 3 años en puestos similares fuera de éste. Es indispensable que posea conocimientos profesionales, que domine y aplique sobre una especialidad o rama para desarrollar el puesto. Se requiere conocimientos técnicos en administración de proyectos, en conocimiento en leyes laborales, conocimientos técnicos de contabilidad y administración pública.</p>
<p>Habilidades: Inglés técnico intermedio para la lectura o comprensión de especificaciones de equipo eléctrico. Excelentes relaciones interpersonales. Excelente comunicación oral y escrita. Orientado al trabajo en equipo. Eficiente administración del tiempo.</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina y trabajo en el interior (comisiones)
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, puede variar de acuerdo a las actividades a realizar
Riesgos	Las actividades y condiciones en las que se realiza el trabajo pueden causar enfermedades y/o accidentes leves a moderadas que no interrumpen la actividad laboral significativamente, tal es el caso de: fracturas, quemaduras de segundo y tercer grado, cortaduras profundas, mordeduras de serpiente, choques eléctricos, caídas altura moderada. Frio o calor excesivo.

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Analista Programador		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Asistencia de Gerencia		
Puesto del Jefe Inmediato:	Asistente de Gerencia		

2. OBJETIVO

Desarrollar y dar mantenimiento a programas y soportes lógicos de los sistemas computarizados de la Gerencia

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Analizar, crear e implementar base de datos	Eventual
Desarrollar y diseñar sistemas computacionales de información relacionados con el área de trabajo	Eventual
Seguimiento del desarrollo de los proyectos del área de trabajo	Diaria
Asistencia técnico – administrativa a la jefatura de área	Diaria
Revisar la correcta operación del sistema operativo, aplicación, aplicaciones ambiente de trabajo	Diaria
Realizar otras funciones inherentes a su puesto que le sean requeridas	Eventual
Realizar otras tareas inherente al puesto que le sean asignadas	Diaria

4. RESPONSABILIDADES

Velar por el buen funcionamiento de las diferentes base de datos y programas, con la respectiva actualización de acuerdo a la tecnología de punta

Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones.

Requiere un nivel básico adecuado para relacionarse y/o comunicarse de forma amable con clientes internos (compañeros) para el cumplimiento de sus metas.

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
20 a 40 años	Indistinto	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES

Nivel Académico:

Nivel diversificado Bachiller en Computación, estudios avanzados de ingeniería en sistemas de información o similar.

Experiencia:

Comprobable. Más de 2 años de experiencia en puestos similares, dentro o fuera de la Institución.

Habilidades:

Inglés técnico intermedio para la lectura o comprensión de especificaciones de equipo eléctrico.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, puede variar de acuerdo a las actividades a realizar

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Asistente Técnico Administrativo		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Asistencia de Gerencia		
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo		

2. OBJETIVO

Asistir al Jefe Administrativo en sus labores, coordinando las diferentes actividades administrativas de personal. Es responsable de ejecutar operativamente tareas de archivo, registro de datos, seguimiento de pendientes, generación de reportes, atención a cliente interno y otro.
--

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Elaborar las órdenes de trabajo para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, generando los formularios respectivos	Diaria
Manejar el sistemas operativo SAP generando las órdenes de mantenimiento y posteriormente archivar y guardar	Diaria
Coordinar el suministro de combustible y los pedidos de almacén	Semanal
Asistencia y actualización en las diferentes actividades que se desarrollan recopilando datos, procesando información, elaborando documentos. Revisión de nómina de sueldos, pago correcto de horas extras y de bonos	Quincenal
Llevar registro vacaciones, así como actas de suspensión de las mismas, llamadas de atención y cualquier otra acción relacionada con el personal	Quincenal
Revisar la nómina de sueldos, verificando el pago correcto de horas extras y bonos, comparando los registros de asistencia y formulando los reportes generales correspondientes	Quincenal
Cotizar y comprar útiles de oficina siguiendo el procedimiento de compras establecido	Mensual
Apoyar a la Jefatura en la compra de equipo de acuerdo a solicitudes aprobadas por la Gerencia	Anual
Apoyar las actividades administrativas buscando la eficiencia del personal de la división	Eventual
Llevar control y administración de los contratos de electrificación y documentación de soporte	Diaria

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa directamente a los trabajadores de todas la Gerencia y sus Divisiones, 60 empleados
Autoriza compras hasta Q50,000.00 para compras menores y pago de viáticos, de acuerdo a los procedimientos establecidos de la Institución
Requiere un nivel básico adecuado para relacionarse y/o comunicarse de forma amable con clientes internos (compañeros) para el cumplimiento de sus metas.



PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
25 a 50 años	Indistinto	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Técnico Universitario ó 3 años de carrera universitaria a fin.</p>
<p>Experiencia: Comprobable. Más de 2 años de experiencia en puestos similares, dentro o fuera de la Institución. Conocimiento técnico en contabilidad y controles administrativos – financieros</p>
<p>Habilidades: Numérica, excelente relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, motivación y trabajo en equipo</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, puede variar de acuerdo a las actividades a realizar

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Auxiliar Administrativo de Compras		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Asistencia Técnico Administrativo		
Puesto del Jefe Inmediato:	Asistente de Gerencia		

2. OBJETIVO

Asistir al encargado de compras en las gestiones de compra con los proveedores locales, para el suministro de mercaderías, realiza el proceso de digitalización de órdenes de compra y pago al sistema utilizado por la Institución.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Recibir papelería con los conocimientos respectivos, para ser entregada en las distintas oficinas de la Institución	Diaria
Requerir documentación para completar órdenes de compra y pago, así como proveer información sobre el trámite	Diaria
Entregar papelería y útiles a las distintas dependencias de la institución, según le sea requerido relativo a aspectos de compras	Diaria
Recibir y entregar papelería a otras instituciones fuera del NDE; a solicitud de las distintas dependencias con la finalidad de tramitar las órdenes de compra y pago	Diaria
Cumplir con las normas y procedimientos establecidos para la entrega y recepción de papelería y documentación tanto fuera como dentro de INDE	Diaria
Informar a los superiores y personas interesados sobre los trámites de compras	Diaria
Realizar otras tareas inherentes al puesto que le sean asignadas	Diaria

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa directamente a los trabajadores de todas la Gerencia y sus Divisiones, 60 empleados
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones.
Alimentación del programa SAP y SICOIN

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
20 a 50 años	Indistinto	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Nivel diversificado de Perito Contador o Técnico en Administración.</p>
<p>Experiencia: 1 a 2 años en labores que requiera especialización u oficio en labores auxiliares o de asistencia administrativa</p>
<p>Habilidades: Numérica, excelente relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, motivación y trabajo en equipo</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, puede variar de acuerdo a las actividades a realizar

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Encargado de Activos Fijos		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Asistencia de Gerencia		
Puesto del Jefe Inmediato:	Asistente de Gerencia		

2. OBJETIVO

Desarrollar las actividades que respaldan el control y actualización de Activos Fijos de acuerdo a procedimiento establecido por el Departamento de Contabilidad. Es responsable indirecto de llevar un inventario de los bienes de la empresa que son controlados por su persona a través de un sistema.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Elaborar los movimientos de almacén por adquisición de los activos en las tarjetas de responsabilidad	Eventual
Actualizar las tarjetas de responsabilidad de compras y bajas de activos fijos	Mensual
Elaborar el reporte de movimientos de activos comparando con el saldo del mes anterior y que este paralelo al sistema SAP	Mensual
Apoyar en la toma del inventario de activos fijos y elaborar reporte respectivo	Anual
Elaborar solvencias de activos fijos al retiro de un trabajador, por retiro o traslado	Eventual
Generar registro y confirmación de códigos cuando sea necesario dejar registro de un nuevo bien	Eventual
Realizar tareas inherente al puesto que le sean asignadas	Diaria

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa directamente de 1 a 3 auxiliares de bodega y mano de obra no calificada
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones.
Responsable del resguardo de los activos fijos, en proceso de baja



PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
20 a 40 años	Indistinto	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Nivel diversificado de Perito Contador o Técnico en Administración.</p>
<p>Experiencia: 1 a 2 años en labores que requiera especialización u oficio en labores auxiliares o de asistencia administrativa</p>
<p>Habilidades: Numérica, excelente relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, motivación y trabajo en equipo</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Encargado de Suministros (Bodegas de Oriente y Occidente)		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Superintendencia Técnica		
Puesto del Jefe Inmediato:	Superintendente		

2. OBJETIVO

Trabajo administrativo orientado a llevar un adecuado control, registro y orden de una sección especializada de bodega. Realiza entregas o despachos de los bienes asignados en su bodega, comprimiendo con los procedimientos establecidos. Para ello regularmente es apoyado por personal auxiliar de bodega, de acuerdo al departamento o área que corresponda.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Hacer recepción de combustibles y lubricantes en la bodega a su cargo, tomar lecturas de las bombas y tanques de combustibles, llevar registro de los galones de combustible consumido, informar al área de administración de su centro de trabajo, sobre los niveles de consumos de combustibles y lubricantes, llenar voucher y formularios relativos a la entrega y consumo de combustibles y lubricantes, tomar lecturas de combustibles a cada vehículo previo y posteriormente al despacho de los mismos, registrar operaciones de adquisición y despacho de combustibles y lubricantes en el sistema SAP y otros sistemas o medios auxiliares.	Diaria
Hacer recepción de materiales, repuesto y activos fijos en la bodega a su cargo, llevando un registro en el SAP, de los despacho de materiales repuestos y activos fijos. Informar al área de administración de su centro de trabajo, sobre los niveles de consumos, formularios relativos a la entrega y consumo de los mismos, asegurándose que los bienes ingresados cumplan con las especificaciones con la que fueron adquiridas.	Diaria
Entregar reportes contables obtenidos a través del sistema	Mensual
Trasladar a contabilidad los documentos contables en su poder	Mensual

4. RESPONSABILIDADES

Supervisa directamente entre 1 a 3 auxiliares de bodega y mano de obra no calificada
Administra el inventario contable y físico de los materiales, repuestos y demás mobiliario

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
25 a 45 años	Indistinto	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Titulo o diploma de nivel medio en cualquier rama</p>
<p>Experiencia: 1 a 2 años en labores que requiera especialización u oficio en labores auxiliares o de asistencia administrativa</p>
<p>Habilidades: Numérica, excelente relaciones interpersonales, motivación.</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina y bodega asignada
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental mínimo en donde sus actividades son simples
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Secretaría de Gerencia		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente y Superintendente		

2. OBJETIVO

Brindar apoyo asistencial y administrativo a una gerencia de la institución, desarrollando registros, trabajos de índole administrativo – secretarial para la dependencia en la que trabaja. Prepara carta y documentos de índole confidencial y también archivar la correspondencia confidencial. Maneja equipo de oficina, como computadoras, fax, fotocopiadoras

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Atender la recepción de documentos que presentan las unidades del INDE y externas	Diaria
Atender las llamadas telefónicas, realizar llamadas que se le soliciten, tomar mensajes, llamar a diferentes dependencias cuando se requiera	Diaria
Llevar el control y manejo de la correspondencia que recibe y envía, elaborando el oficio y/o providencia que corresponda	Diaria
Trasladar para firmar los documentos y correspondencia, según sea el caso	Diaria
Ingreso de una base de datos de correspondencia	Diaria
Llevar control de la agenda de trabajo del despacho superior	Diaria
Coordinar reuniones de la gerencia, logística de la actividad, preparar temática, minutas, convocatorias y recordatorios respectivos.	Diaria
Elaboración de presentaciones se informes en medios magnéticos	Semanal

4. RESPONSABILIDADES

Controla la logística de las reuniones e integración de la agenda con la respectiva documentación
Encargada del resguardo y confidencialidad de los documentos, para consultas futuras
Responsable del funcionamiento general de todas las actividades de competencia del gerente

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
22 a 40 años	Indistinto	Femenino

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES

Nivel Académico:

Nivel diversificado Secretaria Bilingüe

Experiencia:

Más de 2 años de experiencia interna ó 4 años en puesto similar fuera de la Institución

Habilidades:

Discreta, amable, cooperadora, interés por su trabajo, excelente presentación y buenos modales

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración intensa en periodo cortos, trabajando con posibilidad de error fácilmente detectable y corregible por el mismo trabajador o por los mecanismos de control
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Asistente Administrativo del Presupuesto		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente y Superintendente		

2. OBJETIVO

Asistir a su jefe inmediato en el control y registro del presupuesto asignado al departamento

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Llevar el control presupuestal verificando si existen fondos en los renglones para el trámite	Diaria
Seguimiento a la planificación anual y mensual solicitando la ejecución presupuestaria a cada responsable, haciendo el informe correspondiente	Mensual Anual
Hacer reporte de gastos por renglón presupuestario para presentar el informe respectivo	Mensual
Rebajar de la cuenta corriente del presupuesto los diferentes gastos	Diaria
Realizar según autorización transferencia, reprogramaciones presupuestarias	Eventual
Recibir y revisar facturas por compras menores operando en el sistema SAP	Diaria
Asistir en el análisis de expedientes de inventarios para emitir opinión de auditoría	Eventual
Asistir a la Gerencia en el control de la planificación anual y mensual de las unidades técnicas y administrativas, solicitándoles información sobre los resultados	Mensual Anual
Realizar otras funciones inherente a su puesto que le sean requerida	Eventual

4. RESPONSABILIDADES

Llevar un control de los presupuestos de acuerdo al tipo de erogaciones e inversiones, estipulado en el presupuesto aprobado
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones.

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
25 a 50 años	Indistinto	Indistinto

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES

Nivel Académico:

Nivel diversificado Perito Contador o Técnico en Administración

Experiencia:

Más de 2 años de experiencia interna ó 4 años en puesto similar fuera de la Institución. Conocimientos comprobables en finanzas, bajo la administración pública. Experiencia de trabajo bajo presión y resultados

Habilidades:

Capacidad de análisis y síntesis de estado de resultados, numéricas, excelente relaciones interpersonales. Administración eficiente del tiempo para el desempeño oportuno y, a tiempo de su trabajo

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Oficina
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental superior al común ya que, se exige concentración intensa en periodo cortos, trabajando con posibilidad de error fácilmente detectable y corregible por el mismo trabajador o por los mecanismos de control
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Conductor de Vehículo		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Supervisión Recibida:	Gerencia		
Supervisión que Reporta a:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente y Superintendente		

2. OBJETIVO

Conducción de vehículos automotores para el traslado de personal de la institución o bien, realizar alguna comisión de entrega de documentos, repuestos, equipo o materiales.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Velar por el adecuado funcionamiento, mantenimiento y reparación del vehículo asignado	Bimensual
Velar por la limpieza interna y externa del vehículo, previa y posterior a la comisiones	Semanal
Respetar y cumplir las disposiciones del Reglamento de Tránsito	Diaria
Transportar al persona a comisiones asignadas, con la autorización correspondiente	Diaria
Realizar compras o entregas de materiales, repuestos, equipo y otro similar, a distintos frentes de trabajo de la institución	Diaria
Control de consumo de combustible y lubricantes, con sus respectivos reportes	Semanal
Realizas otras tareas inherente al puesto que le sean asignadas	Eventual

4. RESPONSABILIDADES

Tiene bajo su responsabilidad el resguardo del vehículo asignado
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones.

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
25 a 50 años	Indistinto	Masculino

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Nivel primario completo, diploma de Sexto Primaria</p>
<p>Experiencia: 2 años en puesto operativo similar en INDE o 3 años a lo externo. Poseer licencia de conducir tipo B o superior.</p>
<p>Habilidades: Honradez, discreción, buena conducta y respecto a sus superiores, presentación adecuada, responsable</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Área de trabajo	Perímetro de la ciudad y carretera hacia el interior de la ciudad o países vecinos de Centroamérica
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental mínimo en donde sus actividades son simple
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, pero en ocasiones requiere otro horario extra
Riesgo	Accidente de tránsito, ruido intenso, frío o calor intenso

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre Funcional del Puesto:	Conserje Misceláneo		
Renglón Presupuestario:	011	Fecha:	Abril 2010
Dependencia Funcional:	Gerencia de Electrificación Rural y Obras		
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente y Superintendente		

2. OBJETIVO

Realiza labores manuales de limpieza general de oficinas administrativas y apoyo en tareas administrativas sencillas tal el caso de entrega de correspondencia dentro de la Institución.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Función Específica	Frecuencia
Hacer limpieza general de pisos, ventana, sanitarios	Diaria
Hacer limpieza general de escritorios y lugares de trabajo	Diaria
Brindar apoyo en tarea manuales sencillas administrativas	Eventual
Ofrecer y servir bebidas a los visitantes o, a los participantes en reuniones de trabajo	Diaria
Lavar todo tipo de cristalería y utensilios	Diaria
Distribuir correspondencia a lo interno	Diaria
Realizar otras tareas inherente al puesto que le sean asignadas	Eventual

4. RESPONSABILIDADES

No ejerce ningún tipo de supervisión
Administra el valor de activos fijos, se circunscribe al equipo asignado para el desempeño de sus funciones.

PERFIL DEL PUESTO
Gerencia de Electrificación Rural y Obras del INDE

5. GENERALES

Edad	Estado Civil	Género
18 a 55 años	Indistinto	Masculino (preferiblemente)

6. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS LABORALES
<p>Nivel Académico: Saber leer y escribir, como mínimo y básico</p>
<p>Experiencia: No requiere de experiencia previa</p>
<p>Habilidades: Honestidad, discreción, buena conducta y respecto a sus superiores, presentación adecuada, responsable</p>

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Esfuerzo físico	No realiza ningún esfuerzo físico fuera de lo normal
Esfuerzo mental	Requiere un esfuerzo mental mínimo en donde sus actividades son simple
Jornada laboral	Las funciones del puesto se realizan en horario habitual de oficina, pero en ocasiones requiere otro horario extra

8. AUTORIZACIÓN

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Referencias Bibliográficas

1. Amaro Guzmán, Raymundo: **“Administración de Personal”**, Editorial Limusa, México 1987.
2. Cadalzo Díaz, Yanela: **“Los Perfiles de los Puestos de Trabajo: Base Fundamental en la Organización de la Gestión de los Recursos Humanos”**. Tesis, 1996.
3. Chiavenato, I.: **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**. (3ª. ed.). 2000, México: Mc Graw - Hill.
4. De León, Ariel: **“Lineamientos para el Desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-”**, de la Universidad Panamericana de Guatemala -UPANA-.
5. Franklin, B.: **“Auditoría Administrativa – Gestión Estratégica del Cambio”**. (3ª. ed.). 2006, México: Pearson Education.
6. Franklin, B. (2009). **“Organización de Empresas”**. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.
7. Fernández Ríos, Manuel. **“Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”**. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
8. Harper y Lynch. **“Manuales de Recursos Humanos”**. Madrid. Ed. La Gaceta de los Negocios.
9. Hernández, Santieri, Roberto. **“Metodología de la Investigación”**. (4ª. ed.), 2006. México: Editorial Mc Graw Hill.
10. **Manual de Estilo de Trabajos Académicos**, Universidad Panamericana de Guatemala -UPANA-. Instituto de Investigaciones Sociales.

11. Manual de Inducción de la Gerencia de Servicios Corporativos del INDE. 2005.
12. Montero, R., **“Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI”**. Conferencia Primer Taller de GRH., ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998.
13. **Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo**, suscrito entre: Instituto Nacional de Electrificación y Sindicato de Trabajadores del INDE. (Agosto 2005).
14. Peña Batzan,, Manuel: **Dirección de Personal. Organización y Técnicas**. Barcelona: Evade, 1990.
15. Procedimiento para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED-, de la Universidad Panamericana de Guatemala -UPANA-.
16. Sánchez Bariga, F.: **“Técnicas de Administración de Recursos Humanos”**. México: Limusa, 3ª ed. Unidad 3. 1993.
17. Schamelkes del Valle, Corina. **“Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis)”**. (2ª. ed.). 1998, México: Oxford University Press México, S. A. de C. V.
18. Sikula, Andrew F. **“Administración de R.H.: Conceptos Prácticos”**. México, Limusa, 1989.
19. Werther, W. y Davis K. (2000) **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**. (5ª. ed.). México: Mc Graw - Hill.

Anexos



Solicito su colaboración en que se sirva responder la siguiente **ENCUESTA**, indispensable para el desarrollo de mi tesis.

1. Identificación del puesto

- a. Sexo: Masculino Femenino
- b. Nombre del puesto: _____
- c. División a la que pertenece: _____
- d. Departamento a la que pertenece: _____
- e. Puesto del Jefe Inmediato: _____

2. Actualización del análisis

- a. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: _____
- b. Revisión previas efectuadas por: _____
- c. Análisis del puesto realizado por: _____

3. Descripción resumida

- a. Descripción sumaria del puesto: _____
- b. Actividades desempeñadas: _____

- c. Características más relevantes: _____

- d. Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para el desempeño del puesto: _____

- Escuela primaria Escuela secundaria Bachillerato
- Graduado universitario Especialización o post grado

4. Deberes y obligaciones

- a. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente de carácter:
- Operario Supervisor / técnico Administrativo
- Gerencial Otro: _____

b. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo de este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

c. Elabore una relación de las tareas secundarias que se realizan en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

5. Responsabilidad

a. Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

6. Aptitudes intelectuales

a. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

b. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

7. Aptitudes físicas

a. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

b. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza, visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____
_____ % _____

8. Experiencia

- a. Irrelevante
- b. Importante
- c. Imprescindible

d. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

9. Ámbito laboral

a. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto? _____

b. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales? _____

c. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional? _____

10. Condiciones sanitarias y de seguridad

a. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo? _____

b. ¿Está expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales? _____

11. Parámetros varios a considerar

a. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto? _____

b. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto? _____

c. ¿Se han realizado análisis de puestos en la Institución? Si No

d. ¿Existen descripciones de puestos dentro de la Institución? Si No

12. Comentarios finales

a. ¿Qué comentarios desea añadir este formulario? _____

b. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto? _____

¡Gracias por su colaboración!

Firma del analista de puestos: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____