



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL NORTE
Autor/a:
Damariz Eunice Ortiz Rhea
Tutor/a:
Juan José Vizcaíno Figueroa, Ph.D.

Quito-Ecuador

2019

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan José Vizcaíno Figueroa, PhD., certifico que la Ing. Damariz Eunice Ortiz Rhea realizó la presente tesis con título: **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL NORTE**, y que es autor intelectual de la misma, que es original, autentica y personal.

Quito, Marzo 2019

Juan José Vizcaíno Figueroa, PhD.,

TUTOR

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título: **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL NORTE**, ha sido desarrollado por la Ing. Damariz Eunice Ortiz Rhea con C.C.: 100322271-6 que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Ing. Damariz Eunice Ortiz Rhea

C.C. 100322271-6

Dedicatoria

Dedico esta investigación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y además por darme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante dentro de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño, sacrificio y apoyo incondicional, gracias por todo, ya que con su ejemplo y dedicación me han enseñado que todo es posible, todo esto se lo debo a usted.

Agradecimiento

La presente investigación constituye un esfuerzo del cual participaron, directa o indirectamente varias personas, es por ello que quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas y cada una de las personas que colaboraron para la elaboración de la presente investigación.

A la Universidad de Israel, ilustre institución que me abrió las puertas para formarme como profesional de cuarto nivel, y a mis docentes por brindarme educación de calidad y compartir sus conocimientos.

A la Empresa Eléctrica Regional Norte por permitirme realizar esta investigación, y haberme proporcionado la información necesaria.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Juan José Vizcaíno, Asesor de mi Tesis, por su valiosa orientación y apoyo para la conclusión de la misma, y su capacidad para guiar mis ideas.

Muchas Gracias

Resumen

En la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. (EMELNORTE), dentro de la gestión de talento humano, en la actualidad cuenta con manuales desactualizados en algunos casos y en otros no cuenta con herramientas e instrumentos de talento humano que le permitan mejorar la administración del personal que labora en la empresa, considerando además que en la actualidad en la empresa la gestión es funcional, es decir se basan en las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo y no mantienen una visión más amplia de la gestión del talento humano, con la aplicación de competencias laborales.

La implementación de competencias labores en la actualidad dentro de la gestión de talento humano promueve la eficiencia y la eficacia de la gestión realizada por la Dirección de Talento Humano en las empresas, además que contribuye al fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo de esta investigación es establecer un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la EMELNORTE que permita mejorar la administración del talento humano, y de este modo se alcance los objetivos planteados por la empresa. Se ha propuesto la elaboración de cuatro herramientas fundamentales dentro de la gestión del talento humano que son: un manual de clasificación y descripción de puestos basado en competencias laborales, un manual de inducción a la empresa, una plantilla para el plan de capacitación y el diseño de una evaluación del desempeño basada en competencias labores.

Con ello se pretende que la EMELNORTE mejore toda la administración del talento humano y por ende asegure el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Palabras Claves: Gestión, Talento Humano, Competencias laborales.

Abstract

In the North Regional Electric Company EMELNORTE, within the management of human talent, currently has manuals outdated in some cases and in others it doesn't have tools of human talent that allow to improve the administration of personnel that working in the company, also considering that currently in the company the management is functional, that is, they are based on the functions that are developed in each job and do not maintain a broader vision of human talent management, with the application of competencies.

The implementation of work competencies at present within the management of human talent promotes the efficiency and effectiveness of the management carried out by the Human Talent Directorate in companies, as well as contributing to the strengthening of compliance with institutional objectives.

The objective of this research is to establish a human talent management model based on competencies, for the Northern Regional Electric Company that allows improving the management of human talent, and in this way, the objectives set by the company are achieved. It has been proposed the development of four fundamental tools within the management of human talent that are: a manual for job classification and description based on job skills, a manual of induction to the company, a template for the training plan and design of a performance evaluation based on labor competencies.

With this, it will intended that the North Regional Electric Company improve all human talent management and therefore ensure compliance with its institutional objectives.

Keywords: *Management, Human Talent, Labor competencies.*

Índice

Certificado de Responsabilidad	ii
Certificado de Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice	viii
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Modelo de gestión en una empresa	5
1.2. Gestión por competencias	5
1.3. Modelo de gestión por competencias	7
1.4. Gestión del talento humano	8
1.4.1. Reclutamiento.....	8
1.4.2. Selección	10
1.4.3. Contratación	11
1.4.4. Inducción.....	11
1.4.5. Capacitación	12
1.4.6. Evaluación del desempeño	13
CAPÍTULO II.....	15
DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
2.1. Enfoque metodológico de la investigación	15
2.2. Tipo de investigación	15
2.3. Etapas de la investigación	16
2.4. Población.....	16
2.5. Criterio muestral y muestra	16
2.6. Métodos.....	16
2.7. Técnicas.....	17
2.8. Aplicación y discusión de resultados	18

2.8.1. Análisis de resultados Entrevista.....	18
2.8.2. Análisis de resultados Encuesta	19
2.9. Resumen del análisis de los resultados.....	26
CAPÍTULO III.....	27
PROPUESTA.....	27
3.1. Análisis institucional	27
3.1.1. Antecedentes históricos de EMELNORTE.....	27
3.1.2. Estructura Organizacional	29
3.1.3. Misión institucional.....	30
3.1.4. Visión institucional	30
3.1.5. Valores institucionales	30
3.1.6. Estructura Organizacional Dirección de Talento Humano.....	31
3.2. Análisis de la situación actual de la gestión de talento humano en EMELNORTE.....	31
3.2.1. Manual de descripción y clasificación de puestos.....	31
3.2.2. Manual de Inducción.....	32
3.2.3. Plan de capacitación.....	32
3.2.4. Evaluación del desempeño	32
3.3. Modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la EMELNORTE.	33
3.3.1. Reclutamiento.....	35
3.3.2. Inducción.....	41
3.3.3. Capacitación.....	43
3.3.4. Evaluación del desempeño	62
Bibliografía	70
Anexos	72

Índice de Anexos

Anexo 1: LISTADO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE EMELNORTE	72
Anexo 2: ENTREVISTA PARA EL PRESIDENTE EJECUTIVO Y DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DE “EMELNORTE”.....	74
Anexo 3: ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE TALENTO HUMANO Y DIRECTIVOS DE “EMELNORTE”	75
Anexo 4: MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	75
Anexo 5: MANUAL DE INDUCCIÓN.....	132
Anexo 6: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	174

Índice de figuras

Figura 1 Clasificación de Competencias	6
Figura 2 Proceso de Reclutamiento	9
Figura 3 Proceso de Selección	11
Figura 4 Tipos de evaluaciones del desempeño	13
Figura 5 Etapas de la investigación	16
Figura 6 Manual de Perfiles.....	19
Figura 7 Perfiles basados en competencias	20
Figura 8 Perfiles aportan al cumplimiento de objetivos.....	20
Figura 9 Posee manual de inducción	21
Figura 10 Plan de capacitación.....	21
Figura 11 Plan de capacitación encaminado al desarrollo de competencias	22
Figura 12 Evaluación del desempeño mide aspectos cuantitativos.....	22
Figura 13 Evaluación del desempeño mide aspectos cualitativos.....	23
Figura 14 Implementación de competencias	23
Figura 15 Gestión de Talento Humano basado en competencias.....	24
Figura 16 Implementación de competencias laborales.....	24
Figura 17 Estructura Organizacional EMELNORTE.....	29
Figura 18 Estructura Organizacional de la Dirección de Talento Humano.....	31
Figura 19 Evaluación del desempeño EMELNORTE.....	33
Figura 20 Modelo de la gestión del Talento Humano	34
Figura 21 Proceso de Reclutamiento del Talento Humano EMELNORTE.....	39
Figura 22 Diseño de perfil del puesto.....	39
Figura 23 Perfil de puestos propuesto	40
Figura 24 Proceso de Inducción del Talento Humano EMELNORTE.....	41
Figura 25 Proceso de Capacitación del Talento Humano EMELNORTE	43
Figura 26 Proceso de Evaluación de desempeño EMELNORTE	47

Índice de tablas

Tabla 1: Resumen de Hallazgos en la encuesta	25
--	----

Tabla 2: Escalas de actividades esenciales	37
Tabla 3: Grados de las escalas de actividades esenciales	38
Tabla 4: Plan de capacitación 2019	46

Introducción

La gestión del talento humano en la actualidad constituye un sistema donde el ser humano es una pieza fundamental dentro de la organización, que es susceptible de optimización teniendo en cuenta el entorno económico y social. La ventaja competitiva de las empresas radica en la gestión y preparación del talento humano de alto desempeño que puede llevar al éxito a la organización.

La gestión por competencias representa un sistema que consolida un conjunto de fortalezas que contribuyen con el buen desempeño en el trabajo, mismo que plantea que cada empresa u organización posee características que las diferencian de las otras, pero además cada empresa posee factores que les permite establecer mecanismos similares de gestión que pueden ser implementados por los Directivos. La estandarización de los sistemas de gestión en las organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás, motivo por el cual el enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

Esta investigación se compone de tres capítulos, en el capítulo I se detalla conceptualmente el modelo de gestión de talento humano basado en competencias, realizando un análisis desde las definiciones generales de modelo, gestión y competencias hasta llegar al proceso de la administración del talento humano en una empresa, con el fin de determinar el grado de influencia entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales.

El capítulo II describe la metodología de la investigación relacionada con el presente estudio, concluyendo que esta es una investigación histórica lógica y descriptiva, donde se aplicó el método inductivo, deductivo y el analítico-sintético en la cual se presenta el planeamiento metodológico con el cual se organizó y realizó este esfuerzo académico.

El capítulo III se presenta el diagnóstico institucional de EMELNORTE, donde se analizaron aspectos como, la estructura organizacional, misión, visión, valores, entre otros

elementos, que permitió determinar la situación actual de la gestión del talento humano, y con base a estos resultados se propone un modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales y cuatro herramientas fundamentales que coadyuvan a su operatividad: manual de descripción y clasificación de puestos, manual de inducción, plan de capacitación y evaluación del desempeño.

Al final se presentan las conclusiones o hallazgos más importantes de este estudio y las recomendaciones que servirán como puntos de referencia para una posterior implementación de la propuesta en EMELNORTE.

Planteamiento del problema

En EMELNORTE la gestión de talento humano no se ajusta a los lineamientos y a la normativa legal en relación con las demás Empresas Públicas, considerando además que la gestión no se basa en competencias laborales sino más bien mantienen una gestión funcional, es decir estipulada en funciones que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo para el logro de objetivos.

Ninguno de los perfiles de puestos se basan en competencias laborales, que facilitan la identificación de las cualidades y conocimientos que debe poseer el postulante a un cargo; además que los perfiles de puestos actuales no responden a las actividades que algunos trabajadores realizan en su puesto de trabajo, sea esto porque los procesos y procedimientos se han ido modificado y actualizando y esto conlleva a la realización de nuevas actividades, vulnerando de este modo el derecho del trabajador a realizar actividades para las cuales fueron contratados, por lo cual es importante establecer perfiles de puestos basados en las actividades y tareas que los trabajadores están realizando actualmente.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación se basan en manuales desactualizados que no se ajustan a las necesidades cambiantes del talento humano actual en las Empresa Públicas por lo que es necesario modificarlos y mejóralos. Entre los principales nudos críticos se pueden mencionar una inadecuada inducción al personal que incorpora eventos de capacitación que no contribuyen al desarrollo de las competencias laborales necesarias en un puesto de trabajo determinado y una evaluación del desempeño que solo, mide aspectos cualitativos del personal y no permite medir las competencias laborales de los trabajadores y empleados.

Formulación del problema

¿Cómo mejorar la gestión del talento humano en EMELNORTE?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de talento humano, basado en competencias, para ser aplicado en EMELNORTE.

Objetivos específicos

- Fundamentar científicamente las bases teóricas de la gestión del talento humano por competencias, para conocer sus principales exponentes, desarrollo, evolución, y profundizar de manera conceptual el tema de estudio.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión de talento humano en EMELNORTE
- Determinar una propuesta metodológica para la gestión de talento humano por competencias en EMELNORTE, con herramientas operativas pertinentes a la realidad de la unidad de estudio.

Justificación

En EMELNORTE se mantiene una gestión de talento humano que no se ajusta a las necesidades actuales de las Empresas Públicas, además que dicha gestión no se basa en competencias laborales, por lo cual se han identificado problemas en cada proceso de la gestión de talento humano que no permiten el desarrollo del personal y por ende el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

En EMELNORTE actualmente no se realiza la gestión del talento humano basada en competencias laborales, por lo cual no se puede identificar claramente las cualidades y conocimientos necesarios de cada trabajador para un determinado puesto de trabajo, repercutiendo en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Por lo tanto, es necesario e indispensable el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales que permitan innovar y mejorar la administración del Talento Humano.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Modelo de gestión en una empresa

Un marco de referencia que está compuesto de varias actividades representa un modelo, en cambio cuando se hace referencia a la gestión, se describe al sistema a través del cual se organiza una actividad para alcanzar un objetivo. Es por ello que el modelo de gestión hace mención al esquema o representación de un proceso desde su inicio hasta su resultado.

Para Certo, S. (2010), un modelo es un: “conjunto de relaciones basadas en términos lógicos” (p.273), mientras que Amaru (2017) establece que un modelo aplicado a las ciencias sociales “hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja” (p. 10).

En lo que se refiere a la gestión Berenguel (2014) la define como: “la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema” (p.34).

En el mismo sentido según Mertens (2015) la gestión “implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una institución, zona o proyecto” (p.2).

Una vez que se ha presentado una síntesis del concepto de un modelo de gestión es importante considerar además que es la gestión de competencias para una empresa y de este modo tener un enfoque más profundo de la presente investigación.

1.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias constituye un proceso que permite identificar las capacidades de las personas que son requeridas en cada puesto de trabajo. El objetivo principal reside en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar el talento humano de una empresa de una manera más integral y efectiva.

Para Rábago (2013) las competencias son: “Son características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación en un puesto de trabajo” (p.24).

Según Certo, S. (2010), “Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran un largo periodo de tiempo” (p.28), y de acuerdo a Macas (2017)

Es una capacidad humana medible requerida para el desempeño efectivo; puede componerse de conocimientos, habilidad(s), destreza(s), una característica personal, o un grupo de dos o más de estos atributos. El desempeño de la mayor parte de las tareas requiere la demostración simultánea o secuenciada de competencias múltiples. (P.12)

Las competencias de acuerdo a Rondón (2013) se clasifican en tres tipos:

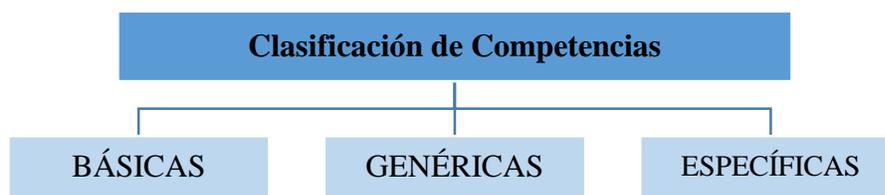


Figura 1 Clasificación de Competencias

Fuente: tomada de: “Gerente del siglo 21” por Rondón, 2013.

Las competencias básicas se refieren al conjunto de habilidades y destrezas que se obtienen en los primeros años de vida y que son consideradas como indispensables para poder tener un idóneo desarrollo personal y social. Koontz, H. (2013): manifiesta que:

Son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desenvolvimiento personal y social (p. 98).

En el mismo sentido, Jiménez (2013) las define como una: “combinación de destrezas, conocimientos y actitudes adaptadas a los diferentes contextos. Las competencias clave o básicas son las que todas las personas precisan para su desarrollo personal, así como para ser ciudadanos activos e integrados en la sociedad” (p. 64).

El significado de competencias genéricas se desarrolla a través de diversas teorías de varios autores tales como Jiménez (2013) que establece que son: “competencias necesarias para el empleo exitoso, es decir son habilidades profesionales” (p. 98). Coadyuvando a lo dicho Alles M. (2013) manifiesta que

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano (p. 98).

Las competencias específicas son conocimientos y habilidades puntuales dentro de un puesto de trabajo en una organización, que de acuerdo a Rondón (2013) se las puede entender como:

“Las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo” (p. 6). Coadyuvando a lo dicho, Jiménez (2013), manifiesta que son “habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización” (p. 98).

1.3. Modelo de gestión por competencias

Existen varias definiciones de modelo de gestión por competencias a continuación se exponen las más relevantes para el actual estudio. De acuerdo a Macas (2017)

Un modelo de gestión por competencias es: una estructura organizada que lista las competencias requeridas para el desempeño efectivo en una ocupación específica (a nivel de puesto de trabajo), familia de ocupaciones (grupo relacionado de éstas), la organización (competencias distintivas), función o proceso. Las competencias individuales se organizan en modelos de competencias para permitir a las personas de una organización o profesión, comprenderlas, analizarlas y aplicarlas en el desempeño de su puesto o cargo. (p.22)

Para Vargas & Irigoien (2017), el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos. (p.21).

Como acotación a lo dicho es importante señalar que Parra (2013) menciona que existen tres enfoques que sustentan el modelo de gestión por competencias: funcionalista, holístico y constructivista.

El enfoque funcionalista “se refiere al desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo”

El enfoque Holístico tiene como centro la identificación de las capacidades de fondo de la persona, que conllevan a desempeños superiores en la organización. Su aplicación es frecuente a niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (capacidad toma de decisiones, liderazgo, creatividad,).

El enfoque constructivista que plantea que las competencias del personal no se definen a priori, sino que se construyen a partir del análisis y los procesos de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos, es el desarrollo de competencias y la mejora de los procesos.

Una vez que se concibió los enfoques de los modelos por competencias se debe conocer que es un catálogo de competencias con el fin de que el modelo cuente con todas las herramientas necesarias para su eficiente aplicación y logro de objetivos planteados.

Un elemento adicional que se debe abordar como parte de un modelo de gestión por competencias es el catálogo de competencias Alles (2013) lo define como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (p.210), sobre lo cual Macas (2017) argumenta que:

Recoge y describe las competencias de una organización o empresa teniendo en cuenta tanto las características de la misma, el tipo de trabajo que se desempeña, las actividades que realizan las personas además de la cultura organizacional de la empresa, la visión y los valores. (p28)

Es por ello que el catálogo de competencias constituye una descripción detallada de las competencias requerida en la empresa, y que deben ser desarrolladas en cada puesto de trabajo, la base de esta investigación se fundamenta en la gestión de talento humano por ello a continuación se presentan teorías del talento humano que aportaran al presente trabajo.

1.4. Gestión del talento humano

Según Cuesta Santos (2014) significa gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Para Mertens (2015) la gestión de talento humano constituye: un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y al talento organizativo a través de facilitadores. (p12)

La gestión de humano permite que un conjunto de personas con capacidades actitudes y aptitudes desarrollen su trabajo de manera adecuado contribuyendo al logro de los objetivos empresariales. Además que la gestión del talento humano involucra varios procesos como son reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño que se presentan a continuación:

1.4.1. Reclutamiento

El reclutamiento constituye el proceso de atraer postulantes idóneos para un puesto determinado en una empresa, Para Alles M. (2013) el reclutamiento es un: “conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces”

(p.359), en el mismo sentido Chiavenato (1999) señala que “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.18), y conforme Rodriguez (2014):

Su principal función consiste en conseguir un número de candidatos suficientemente amplio con relación a los puestos que se tienen que cubrir. Si el número es importante, también lo será el de los candidatos que cumplan con los requisitos del perfil que se desea. (p. 62)

El proceso de reclutamiento del pensamiento de Rodriguez (2014), es:

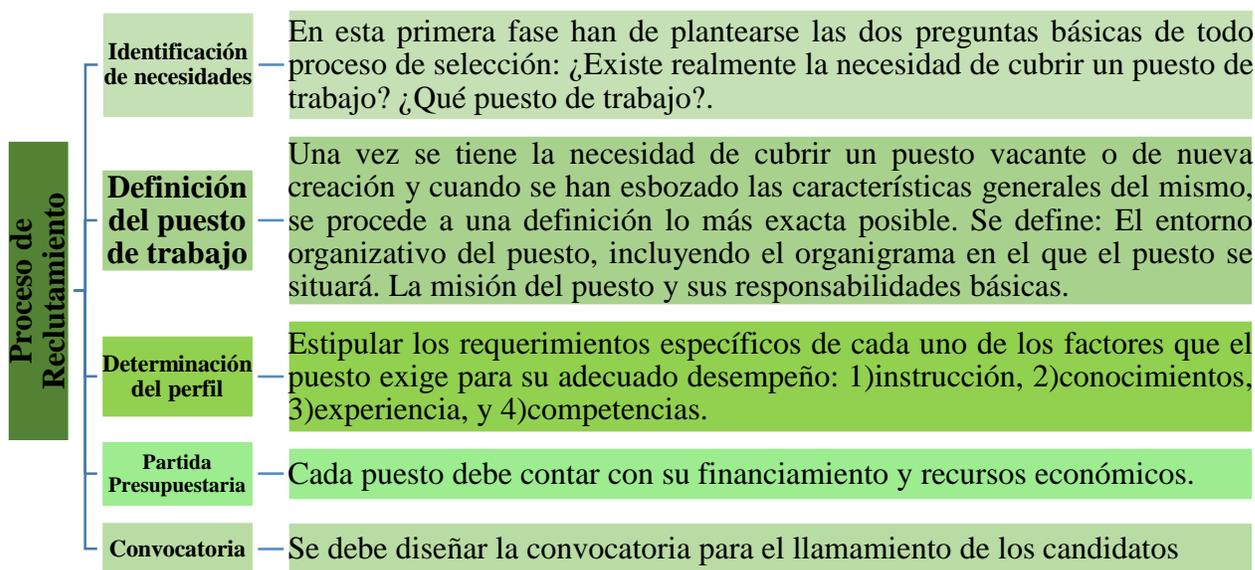


Figura 2 Proceso de Reclutamiento

Fuente: Adaptado a partir de “El modelo de gestión de recursos humanos” por Rodríguez Serrano, 2014, pág. 58

Existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo, que permiten atraer a candidatos idóneos para un puesto de trabajo, que son:

Según Chiavenato, I. (2006) el reclutamiento interno es “cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En ese caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de la intranet, con el propósito de generar la auto postulación” (p. 359).

Para Alles M. (2013), el reclutamiento externo “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfil los buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o Internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (p. 359). Parte del proceso de reclutamiento constituye la elaboración de los perfiles de los puestos es por

ello que el concepto de perfil de puesto se expone en el siguiente epígrafe se presenta consecutivamente.

Los perfiles de los puestos forman parte esencial del reclutamiento es por ello que conforme Chiavenato, I. (2014) define que:

El perfil de puestos en: cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. (p.30)

Para Rodriguez (2014) el perfil del puesto implica: diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que operará, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución. Describir un puesto de trabajo es analizarlo para conocer el entorno en el que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución. (p.22)

En síntesis el perfil de puestos describe los requerimientos y responsabilidades de un puesto así mismo las competencias demandadas para dicho puesto. El segundo proceso de la gestión del talento humano es la selección de personal que se presenta en el siguiente epígrafe:

1.4.2. Selección

La selección en una empresa le permitirá a la misma contar con personal idóneo, es así que Chiavenato (1999), define a “la selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa” (p. 21), para Rodriguez (2014): no consiste sino en identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo el más adecuado para asegurar un desempeño eficaz de dicho puesto. (p. 37), para Reyes, A. (2014)

Selección constituye un: conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (p. 375)

La selección es el proceso para elegir a la persona más apta para un puesto determinado. El proceso de selección desde el pensamiento de Rodriguez, (2014), se conforma de la siguiente manera:

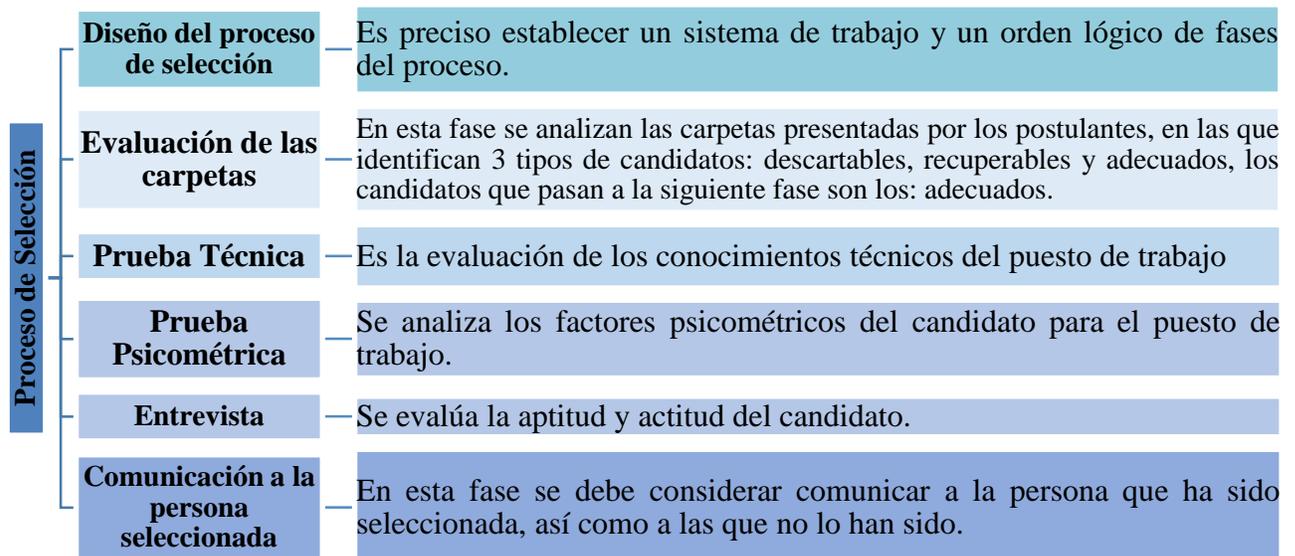


Figura 3 Proceso de Selección

Fuente: Adaptado a partir de “El modelo de gestión de recursos humanos” por Rodríguez Serrano, 2014, pág. 59.

1.4.3. Contratación

Se puede definir a la contratación desde diferentes puntos de vista que se exponen a continuación, según Chiavenato, I. (2006), constituye “en el marco de la disciplina de Recursos Humanos el término “contratación” hace referencia a los aspectos finales de un acuerdo de ingreso de una persona a una organización” (p. 108).

Conforme Amaru, (2017): la contratación es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada. (p. 56)

Luego de conocer los conceptos antes expuestos se puede concluir que la contratación es la materialización de un contrato a un individuo en el cual se acuerda la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de una suma de dinero estipulada en la negociación o cualquier otro tipo de compensación negociada. Un proceso primordial en la gestión de talento humano es la inducción de personal a la empresa y al puesto de trabajo por ello se despliega seguidamente.

1.4.4. Inducción

Se puede precisar a la inducción según García (2014), consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a

las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba") (p. 218), así mismo para Reyes, A. (2014), la palabra inducción deriva en su etimología del latín "inductionis" integrada por el prefijo "in" = "dentro" y "ducere" = conducir. La inducción es un proceso que conduce a algo, una provocación o instigación hacia una acción. (p.74)

En conclusión la inducción es el proceso de familiarización del empleado, con la empresa y con el puesto de trabajo, cuyos conceptos de acuerdo Alles (2013) (p. 218), se definen como:

La inducción a la empresa es la: etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo.

La inducción al puesto de trabajo es la: etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo.

La especialización en el puesto de trabajo de los empleados es esencial en la gestión de talento humano y constituye la capacitación de personal expuesta a continuación:

1.4.5. Capacitación

La capacitación del personal es una parte importante para el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados, a continuación se presentan los significados más idóneos para el actual estudio, conforme Cuesta Santos (2014), "es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal" (p. 96); para Alles M. (2013), son: "actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas" (p. 73). Luego de conocer los significados antes expuestos, se puede definir a la capacitación como el proceso de especialización de los empleados con el puesto de trabajo, para desempeñarlo con mayores conocimientos y destrezas.

Como acotación a lo dicho es importante señalar que los planes de capacitación para Cuesta (2014) "es un documento en el que se recogen las estrategias empresariales a nivel de formación y desarrollo de los trabajadores" (p. 97). Según García (2014), son "actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de

personas” (p. 312). En síntesis los planes de capacitación son documentos estructurados en los cuales se detallan los cursos de capacitación para el personal de la empresa, de acuerdo a una planificación. El último proceso de la gestión del talento humano constituye la evaluación del desempeño exhibida seguidamente:

1.4.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en una empresa le permite medir el trabajo que realiza cada uno de sus empleados y el cumplimiento de sus metas, que aportaran al cumplimiento de los objetivos institucionales, según Chiavenato (2014), “la evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p.34), para Mertens (2015), “El desempeño de todos los miembros de la organización se evalúa con el objeto de calificar la productividad individual y ver que se puede hacer para el aumento de esta” (p.10), acorde a Alles M. (2013), son “acciones que se realizan con el propósito de medir el desempeño de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan, considerando los resultados obtenidos y sus conocimientos y competencias” (p. 174).

Se puede sintetizar los tipos de evaluaciones conforme Alles M. (2013):

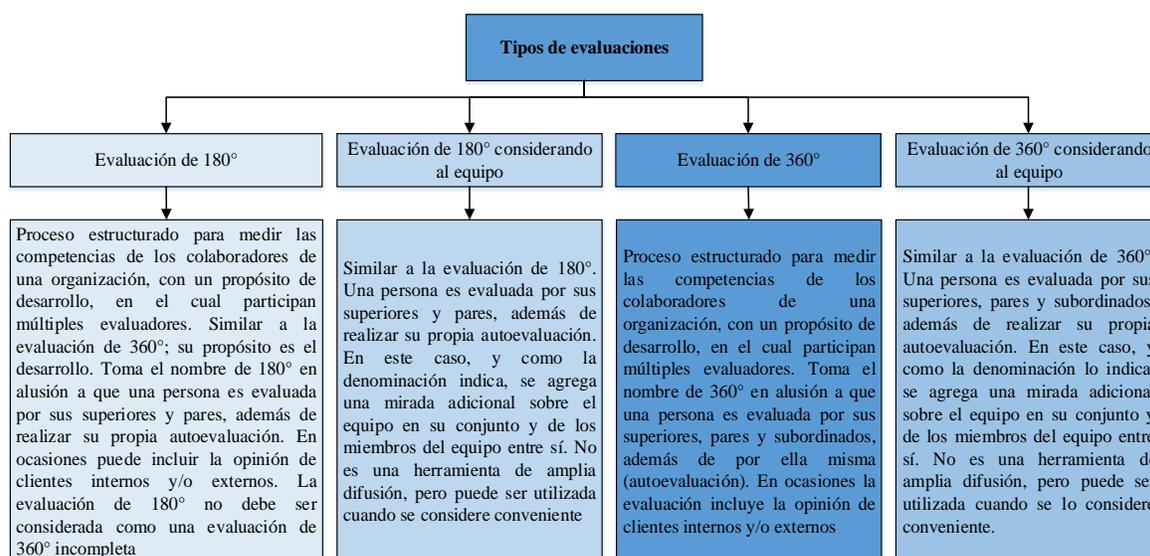


Figura 4 Tipos de evaluaciones del desempeño

Fuente: Sintetizado a partir de “diccionario de términos recursos humanos” por Alles, 2013, pág. 174.

Los parámetros cualitativos miden la calidad del trabajo desempeñado a continuación se presenta el concepto más idóneo para el actual estudio conforme Oliveras (2018)

Son aquellos que están relacionados con el nivel de calidad que se está proporcionando en el tipo de servicio o producto que se ofrece a los clientes. En este sentido no se toma en cuenta la cantidad relacionada con este proceso, pero sí la eficiencia y el nivel de productividad que hace acto de presencia. (p. 1).

Los parámetros cuantitativos en la evaluación del desempeño miden la cantidad de trabajo realizado, de acuerdo a Oliveras (2018) los parámetros cuantitativos: “como su nombre bien indica se refiere a los que tienen en cuenta tanto el tiempo como la cantidad” (p. 1).

Es de gran importancia que en todas las empresas se cuente con un modelo de gestión por competencias en la administración del talento humano que permita contar con personal idóneo en cada puesto de trabajo y de este modo garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, en la EMELNORTE en la actualidad no se cuenta con un modelo de gestión basado en competencias lo que ha conllevado a que su personal no cumpla con las metas planteadas, no exista una capacitación enfocada al crecimiento profesional y además la evaluación del desempeño no permite medir con claridad las deficiencias y virtudes del personal, es así que se ha planteado la implementación del modelo de gestión por competencias para EMELNORTE, con el fin de garantizar un crecimiento personal y profesional de sus empleados y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En el capítulo II se identifican las fuentes de recopilación de datos, tanto a través de encuestas como de entrevistas como medios trascendentales con los que se obtendrá la información y los tipos de estudio a realizarse, así como también los métodos que se utilizarían que se apoyan a la investigación actual. En el presente capítulo también se efectúan los cálculos de la muestra de acuerdo al universo poblacional, con el fin de que con los resultados obtenidos se desarrolle el análisis del diagnóstico situacional de la gestión de Talento Humano en EMELNORTE.

2.1. Enfoque metodológico de la investigación

La presente investigación parte de un enfoque dialéctico materialista que permitió un análisis más cognitivo y científico de los fenómenos y procesos del objeto de estudio es su expresión más general, así como sus elementos más específicos, sus relaciones que fundamentan su desarrollo, permitiendo de este modo determinar las acciones para el actual estudio.

También está presente un enfoque sistémico que permitió analizar los fenómenos y elementos estudiados en conjunto y no de manera aislada, ya que todos forman parte de un todo, es decir cómo la gestión de talento humano se inserta e impacta en el desempeño de EMELNORTE.

2.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo mixta: con lo cual que se logra una comprensión más completa del objeto de estudio, utilizando parámetros cuantitativos (al utilizar la recolección de datos y el análisis estadístico, con el fin establecer las teorías del estudio) y cualitativos (a partir de experiencias vividas (entrevista) se logra establecer las teorías del estudio), que permitirán diseñar un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias acorde a las necesidades de EMELNORTE.

Así mismo, es un estudio descriptivo, porque se describe las características del modelo de gestión por competencias, partiendo desde conceptos generales, a través de los enfoques basados en competencias, el modelo, y por último la gestión de talento humano basada en competencias en EMELNORTE. Además que se basa en un tema específico que es el área de talento humano, y los procesos que conlleva la gestión del talento humano.

2.3. Etapas de la investigación

A continuación se presenta las diferentes etapas de la presente investigación, sintetizadas en la siguiente figura:



Figura 5 Etapas de la investigación, elaborado por la autora.

2.4. Población

En EMELNORTE, en la Dirección de Talento Humano laboran 29 personas y 10 Directivos, que serán consideradas la población de la presente investigación, que se describen en el anexo 1, se ha considerado esta población, ya que los Directivos de cada área logran identificar las falencias de sus equipos de trabajo, en el desempeño de sus funciones, y con ello manifiestan las debilidades del talento humano en la Empresa y en complementación a ello se consideró al personal de la dirección de talento humano quienes realizan la gestión del talento humano en EMELNORTE.

2.5. Criterio muestral y muestra

Se trabajará con la población total de 39 personas ya que corresponde a un número inferior a 100, las cuales se detallan en el anexo 1.

2.6. Métodos

Los métodos teóricos utilizados en este estudio fueron:

✚ Método Histórico Lógico

Se recopiló información histórica y actual sobre los diferentes manuales, procesos, documentos, etc., relacionados con la gestión del talento humano en EMELNORTE.

✚ Método inductivo

Este método permitió determinar aspectos, hechos y/o circunstancias de carácter particular que permitan construir una concepción general sobre la situación de la gestión del Talento

Humano en EMELNORTE, a fin de adaptarlos a los juicios futuros que se emitirán en el modelo propuesto.

Método Deductivo

Este método se aplicó sobre las bases de conceptos, leyes y teorías, que como información de talento humano para la elaboración del proyecto, se requiera, y que son considerados de carácter general, para posteriormente aplicarlas en cada aspecto particular del modelo propuesto.

Método Analítico Sintético

Este método, permitió analizar detalladamente aspectos de la gestión del talento humano, previamente descompuestos, y a su vez sintetizarlos a través de cuadros, diagramas, gráficos, entre otros, los cuales serán producto del análisis a los acontecimientos suscitados en EMELNORTE para realizar el diseño del modelo.

2.7. Técnicas

A continuación se detalla las técnicas de recolección de información que fueron utilizadas para recolectar datos de primera mano, proporcionados tanto por los Directivos de EMELNORTE así como por el personal que labora en la Dirección de Talento Humano, las técnicas de recolección son:

Entrevista Estructurada

Mediante la técnica de la entrevista estructurada, se obtuvo información de personas relacionadas con la administración del talento humano en EMELNORTE y directivos que mantienen relación directa con la Dirección de Talento Humano.

La entrevista fue aplicada al Presidente Ejecutivo y Director de Talento Humano de EMELNORTE con la intención de obtener información complementaria que permita determinar las deficiencias en la gestión de talento humano que actualmente se realiza en la empresa.

Se realizó una guía general de cuatro preguntas (Anexo 2), una de ellas encaminadas a conocer el estado de la gestión del talento humano en la empresa para conocer y definir la situación actual de la gestión de talento humano en EMELNORTE, la segunda encaminada a definir si consideran que las competencias laborales incrementaría la calidad del trabajo de los empleados, la tercera busca general las posible estrategias para mejorar la gestión de talento

humano en la empresa y por último si consideran factible implementación de un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias laborales para determinar La factibilidad o no del actual estudio.

Encuestas

Se diseñó una encuesta que dirigida a los públicos objetivos de la información primaria. En la encuesta se recopilará información requerida para cumplir el objeto de la presente investigación, que se presenta en el anexo 1, además que la encuesta permitirá establecer el modelo de la gestión del talento humano en base a criterios del personal de la Dirección de Talento Humano y sus Directivos adecuado e idóneo para la empresa.

2.8. Aplicación y discusión de resultados

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y la entrevista:

2.8.1. Análisis de resultados Entrevista

En la primera pregunta se planteó lo siguiente ¿Cómo considera la gestión de talento humano actualmente se desarrolla en la empresa? , a lo que los entrevistados contestaron que actualmente en la empresa la gestión de talento humano no ha mejorado desde hace varios años por lo que no se encuentra actualizada ni mucho menos acorde a las exigencias actuales en cuanto a la gestión del talento humano, por lo cual consideran que existen muchas falencias que se debería mejorar y sobre todo actualizar con el fin de estar acorde a todas las empresas del sector eléctrico del Ecuador

La segunda pregunta: ¿Cree Usted que la aplicación de competencias laborales en la gestión de talento humano incrementaría la calidad del trabajo de los empleados?, resumiendo indicaron que las competencias laborales definitivamente si incrementa la calidad en el trabajo de los empleados por lo cual es importante usarlas como instrumento para potenciar la calidad y el desempeño de los trabajadores.

La tercera pregunta: ¿Que estrategias aplicaría para mejorar la gestión de talento humano en la empresa?, a lo que los funcionarios contestaron que existen varias estrategias que mejoraría la gestión del talento humano sin embargo en la actualidad las competencias labores constituyen

un herramienta muy fuerte y completa para mejorar la administración de talento humano en las empresas.

La cuarta pregunta: ¿Considera necesario implementar en EMELNORTE un modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias laborales?, manifiestan los entrevistados que es muy viable y favorable la aplicación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales que permita no solo mejorar la calidad en el trabajo de los empleados sino que también motive y permita que los empleados se desarrollen tanto personal como profesionalmente.

2.8.2. Análisis de resultados Encuesta

Las encuestas se aplicaron a treinta y nueve servidores públicos que laboran en EMELNORTE. (Anexo 3).

Para el análisis se realizó una Tabulación de los encuestados cuantos respondieron si y no, se realizó una representación gráfica para dar el correspondiente análisis a cada una de las preguntas.

2.8.2.1 ¿Cuenta la empresa con un manual de perfiles de puestos?

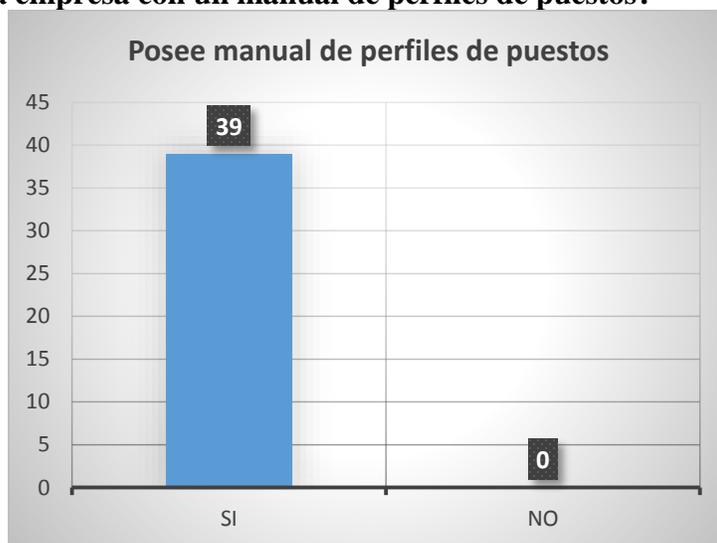


Figura 6 Manual de Perfiles

Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Conforme el personal y Directivos encuestados la empresa posee un manual de perfiles de puestos en el cual se describe el cargo, los requerimientos mismo y las tareas asignadas de cada puesto de trabajo de EMELNORTE.

2.8.2.2. ¿Los perfiles de los diferentes puestos de trabajo se basan en competencias laborales?



Figura 7 Perfiles basados en competencias
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Casi la totalidad del personal encuestado afirma que los perfiles de los puestos no se basan en competencias laborales, por lo cual cada puesto de trabajo carece de una descripción de las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo, el 8% de los encuestados refiere que los perfiles de los puestos se basan en competencias laborales, pero que pudieron responder de manera afirmativa porque desconocen acerca de las competencias laborales, mas no porque esten descritas en los diferentes puestos de EMELNORTE.

2.8.2.3. ¿Los perfiles de los puestos cumple con todos los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del puesto?



Figura 8 Perfiles aportan al cumplimiento de objetivos
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Más de 80% de los encuestados sostienen que los perfiles de los puestos no poseen los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del puesto, esto se puede deber a que no poseen competencias laborales orientadas al logro de los objetivos del puesto, sin

embargo el 13% de las personas encuestadas manifiestan que los perfiles se orientan al logro de lo objetivos, por lo cual es importante revisar de manera individual la descripción de cada puesto de trabajo con el fin de que en todos los casos se implementen competencias laborales que permitan el cumplimiento de los objetivos del puesto y por ende los objetivos institucionales.

2.8.2.4. ¿Cuenta la empresa con un manual de inducción para los empleados que ingresan a laborar en la empresa?



Figura 9 Posee manual de inducción
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: El total de los encuestados afirman que en EMELNORTE, no existe un manual de inducción para los empleados que ingresan a la laborar en la empresa, que permita que los empleados nuevos se familiaricen de manera adecuada con el puesto de trabajo y con la empresa.

2.8.2.5. ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación anual?



Figura 10 Plan de capacitación
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Casi la totalidad de los encuestados aseguran que en la empresa se elabora un plan de capacitación anual, que permite que los empleados se especialicen en sus puestos de trabajo.

2.8.2.6. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿El plan de capacitación de la empresa está encaminado al desarrollo de competencias laborales en los puestos de trabajo?

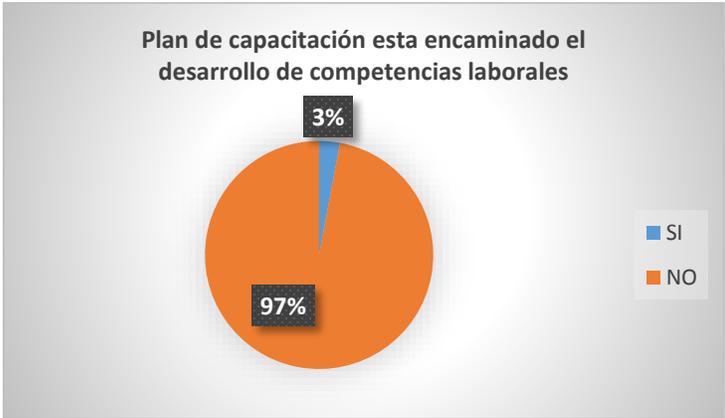


Figura 11 Plan de capacitación encaminado al desarrollo de competencias
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Casi la totalidad de los encuestados afirman que el plan de capacitación que actualmente se desarrolla en la empresa no se encamina al desarrollo de competencias laborales que permiten que los empleados alcancen los objetivos y metas del puesto y por ende de la institución.

2.8.2.7. ¿La evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal de EMELNORTE mide aspectos cuantitativos?

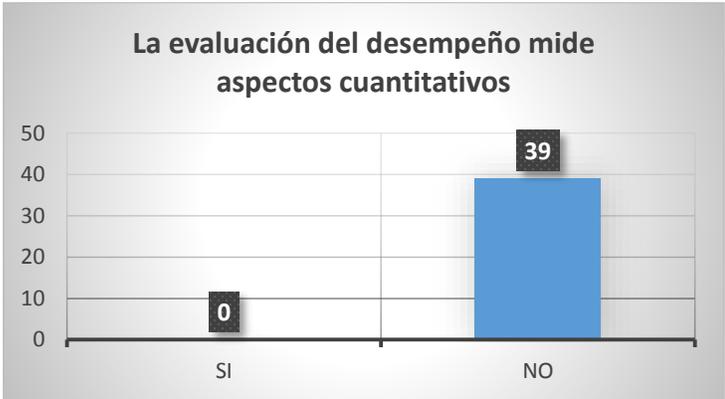


Figura 12 Evaluación del desempeño mide aspectos cuantitativos.
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: El total de las personas encuestadas sostienen que la evaluación del desempeño aplicada actualmente, no mide aspectos cuantitativos, que es una parte importante dentro de la medición del desempeño de un trabajador y por ende la orientación al cumplimiento de metas, es por ello que se debe implementar este aspecto en la evaluación al personal.

2.8.2.8. ¿La evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal de EMELNORTE mide aspectos cualitativos?



Figura 13 Evaluación del desempeño mide aspectos cualitativos
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Conforme los encuestados la evaluación del desempeño aplicada actualmente en EMELNORTE, mide aspectos cualitativos, por lo cual se mide aspectos relacionados con la aptitud de los empleados en el desempeño de sus funciones, que deberían mantenerse dentro de la evaluación al personal con el fin de que la misma sea eficiente.

2.8.2.9. ¿Considera Usted necesarias la implementación de competencias labores para el desarrollo del personal que labora en EMELNORTE?



Figura 14 Implementación de competencias
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: Todos los encuestados están de acuerdo con que se implemente competencias laborales para el desarrollo del personal que labora en EMELNORTE, por lo cual el proyecto sería factible.

2.8.2.10. ¿EMELNORTE cuenta con una gestión del Talento Humano basado en competencias laborales?



Figura 15 Gestión de Talento Humano basado en competencias.
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: En EMELNORTE actualmentene no se cuenta con una gestión de talento humno basado en competencias laboreles que permitan innovar y mejorar la administración del Talento Humano.

2.8.2.11. ¿Considera necesario implementar en EMELNORTE un modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias laborales?



Figura 16 Implementación de competencias laborales.
Fuente: Encuestas Agosto 2018, Autora: Damariz Ortiz

ANÁLISIS: El total de los encuestados afirman que es necesario la implementación de competencias laborales en la gestión de talento humno en EMELNORTE, y de este modo mejorar la calidad del trabajo del personal de la empresa y mejorar la administración del talento humano encamida al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 1: Resumen de Hallazgos en la encuesta

PREGUNTAS	CUANTITATIVO		CUALITATIVO
	SI	NO	
1. ¿Cuenta la empresa con un manual de perfiles de puestos?	100%	0%	Cuenta con un manual de perfiles de puestos
2. ¿Los perfiles de los diferentes puestos de trabajo se basan en competencias laborales?	8%	92%	Los perfiles de puestos no se basan en competencias laborales
3. ¿Los perfiles de los puestos cumple con todos los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del puesto?	13%	87%	Los perfiles de los puestos no cumplen con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del puesto
4. ¿Cuenta la empresa con un manual de inducción para los empleados que ingresan a laborar en la empresa?	0%	100%	No cuenta con un manual de inducción
5. ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación anual?	92%	8%	Posee un plan de capacitación anual
6. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿El plan de capacitación de la empresa está encaminado el desarrollo de competencias laborales en los puestos de trabajo?	3%	97%	El plan de capacitación de la empresa no está encaminado el desarrollo de competencias laborales en los puestos de trabajo
7. ¿La evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal de EMELNORTE mide aspectos cuantitativos?	0%	100%	La evaluación del desempeño no mide aspectos cuantitativos
8. ¿La evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal de EMELNORTE mide aspectos cualitativos?	100%	0%	La evaluación del desempeño mide solo aspectos cualitativos
9. ¿Considera Usted necesarias la implementación de competencias labores para el desarrollo del personal que labora en EMELNORTE?	100%	0%	Es necesario implementar competencias labores para el desarrollo del personal que labora en la EMELNORTE

10. ¿EMELNORTE cuenta con una gestión del Talento Humano basado en competencias laborales?	0%	100%	No cuenta con una gestión del Talento Humano basado en competencias laborales
11. ¿Considera necesario implementar en EMELNORTE un modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias laborales?	100%	0%	Es necesario implementar un modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias laborales

Nota: Elaborado por el autor.

2.9. Resumen del análisis de los resultados.

1. Actualmente en la empresa se cuenta con un manual de perfiles de puestos que no se basa en competencias labores ni se ajusta a los diferentes requerimientos de los puesto para el logro de los objetivos del puesto, además que los mismos no han sido actualizados desde hace varios años atrás
2. La empresa no cuenta con un manual de inducción que permita que los empleados que ingresan cuenten con conocimientos importantes de la empresa que aseguren un mejor desempeño en el trabajo.
3. Actualmente se cuenta con un plan de capacitación anual, sin embargo el mismo no se basa en competencias laborales para cada puesto que le permitan al empleados especializarse en un puesto de trabajo.
4. Actualmente la evaluación del desempeño mide solo factores cualitativos, y no cuantitativos, que en conjunto pudieran generar una información más acertada en cuanto a el desempeño de los empleados de la empresa.
5. La empresa no cuenta con un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, que permita administrar de mejor manera el personal de la empresa permitiéndoles alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Análisis institucional

3.1.1. Antecedentes históricos de EMELNORTE

La siguiente información ha sido extraída del Plan Estratégico de la empresa:

El 25 de noviembre de 1975 se constituye la EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S.A. EMELNORTE, como principal accionista el INECEL y las empresas eléctricas de Ibarra, Montufar y Tulcán, incluyendo todos sus activos y trabajadores, como gerente encargado se nombra al Dr. José Albuja Chávez. Posteriormente fueron ingresando como accionistas todos los municipios y consejos provinciales del norte del país.

En 1973 y 1975 mediante decreto supremo se creó el Programa FERUM, con el objeto de electrificar las zonas rurales y urbano marginales del país con fondos del estado, el cual se mantiene hasta ahora y ha sido fundamental en el desarrollo y servicio de energía eléctrica para todas las poblaciones del país. Con la creación de INECEL en 1.961, el sistema eléctrico ecuatoriano toma un giro protagónico en el desarrollo económico y social de la nación; se estructura el primer plan maestro de energía eléctrica, cuyo objetivo fundamental era: integrar, normalizar y masificar la cobertura de este servicio. Durante los años setenta y parte de los ochenta, con el “boom” petrolero que vivió el país y el consecuente acceso al crédito internacional, se ejecutaron megaproyectos de equipamiento en las áreas de generación, transmisión y distribución. Esta inversión a la postre, es la que mantiene actualmente con energía al país y ha permitido que el índice de población servida alcance aproximadamente un 80%.

La Empresa Regional Norte S.A "EMELNORTE S.A." está constituida por accionistas ecuatorianos. Los accionistas de conformidad con la Ley, son todos y cada uno de los organismos seccionales; esto es, los H. Consejos Provinciales y los I. Municipios de la zona de servicio. Además, la empresa tiene como accionistas particulares a ciudadanos Ibarreños. Su principal domicilio está en la ciudad de Ibarra y tiene establecidas sucursales, agencias y oficinas en todos los cantones de las provincias de Imbabura, Carchi y Norte de Pichincha.

EMELNORTE de acuerdo a los estatutos de 1.984, contó como accionistas al INECEL, Consejo Provincial del Carchi, Los Municipios de: Ibarra, Tulcán, Montufar, Espejo, Mira, Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante, Pimampiro, Cayambe, Pedro Moncayo, Sucumbios, Centro

Agrícola de Imbabura, Cooperativa Unión de la Cruz, Sindicato de Choferes y personas particulares a los señores: Eduardo Almeida, Hernán Daza, Alberto Enríquez, Jorge Guerrón, Luis Iturralde, Renato Portilla, Hugo Jáuregui, Joaquín Sandoval, Elías Castelo y Amador Dávila.

EMELNORTE, es una de las 19 empresas eléctricas nacionales, cuya misión fundamental consiste en la distribución y comercialización de energía eléctrica, en un mercado cautivo, conformado por consumidores industriales, comerciales y residenciales, asentados en las áreas urbanas y rurales de las provincias de Imbabura y Carchi, así como en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha y en el cantón Sucumbíos de la provincia del mismo nombre.

En 1999 las acciones del ex INECEL, pasaron a nombre de la entidad estatal Fondo de Solidaridad, que era el accionista mayoritario de todas las empresas eléctricas del país, se incorporaron como accionistas a los Consejos Provinciales de Imbabura, Pichincha, Sucumbíos, Municipios de Bolívar, Urcuquí y otras personas particulares. Desde el año 2008 empieza la transformación del país, se inicia con la nueva Constitución de la República del Ecuador, aprobada mediante referéndum por el pueblo ecuatoriano y en vigencia desde el 20 de octubre del 2008. El 16 de octubre del 2009 se aprueba la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante la cual se dispone la transferencia de las acciones de todas las empresas públicas que eran del Fondo de Solidaridad al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. El 2 de diciembre del 2009 se formalizó el traspaso de la acciones por el Ab. Patricio Vintimilla Loor, Liquidador del Fondo de Solidaridad. En el numeral 2.2.1.5 de la Ley de Empresas Públicas, determina que EMELNORTE S.A., hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observarán las disposiciones contenidas en esta Ley.

3.1.2. Estructura Organizacional

A continuación, se muestra la versión resumida de la estructura organizacional vigente de EMELNORTE:

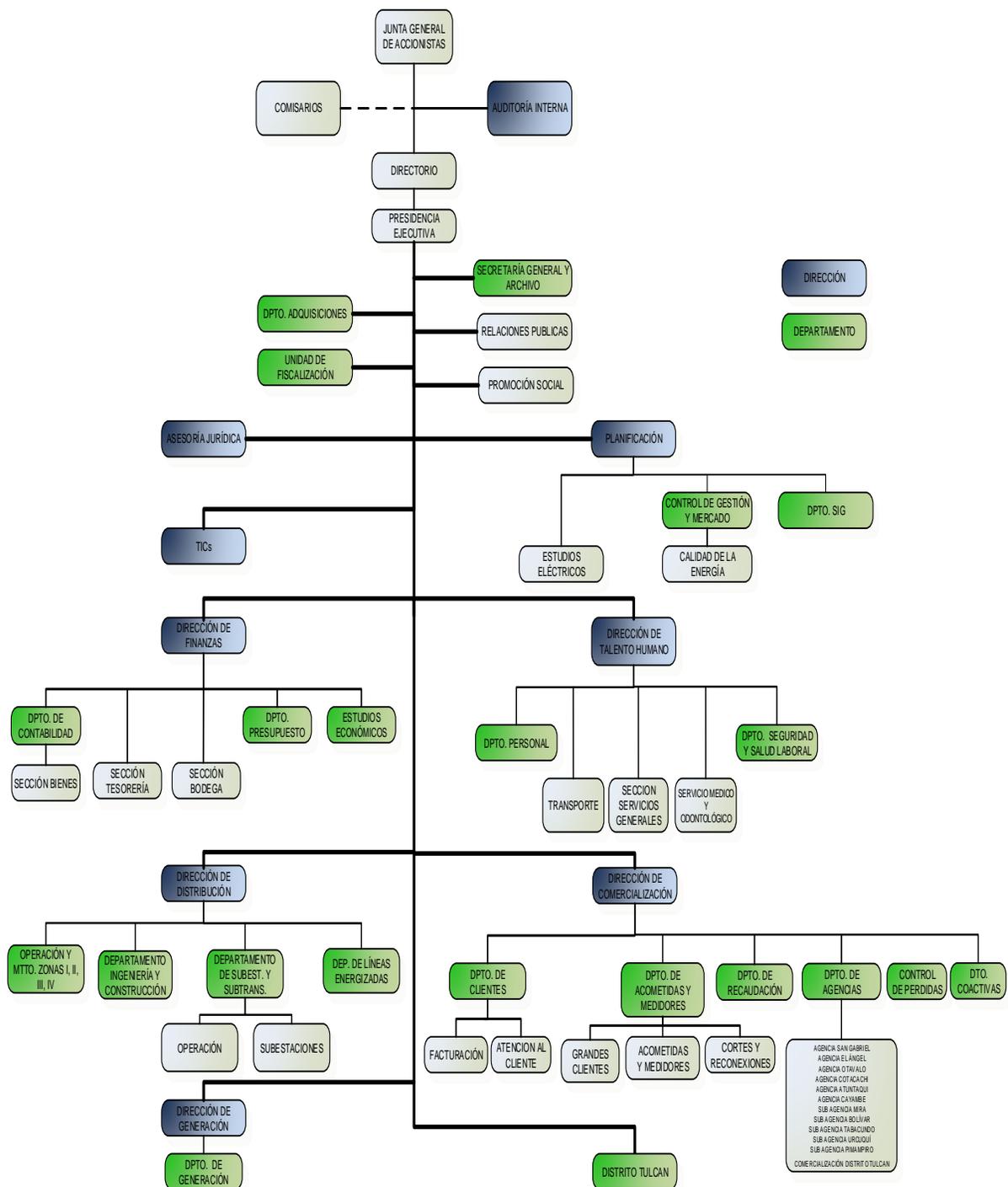


Figura 17 Estructura Organizacional EMELNORTE. Información tomada de: EMELNORTE (2016). “Plan Estratégico 2016-2021”.

3.1.3. Misión institucional

“Brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a la población del área de cobertura.”

3.1.4. Visión institucional

“Seremos al año 2021, una empresa pública que entregue a la comunidad, el servicio de energía eléctrica, en concordancia con los índices fijados por los organismos de control, con excelencia de categoría internacional, compromiso social y ambiental.

3.1.5. Valores institucionales

A continuación, se resumen los valores institucionales de EMELNORTE:

VALORES PERSONALES:

- Ética
- Transparencia
- Honestidad
- Respeto
- Disciplina
- Lealtad

VALORES DE TRABAJO:

- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo
- Orientación al cliente
- Cultura de Calidad en el Servicio
- Responsabilidad Social y Ambiental

3.1.6. Estructura Organizacional Dirección de Talento Humano

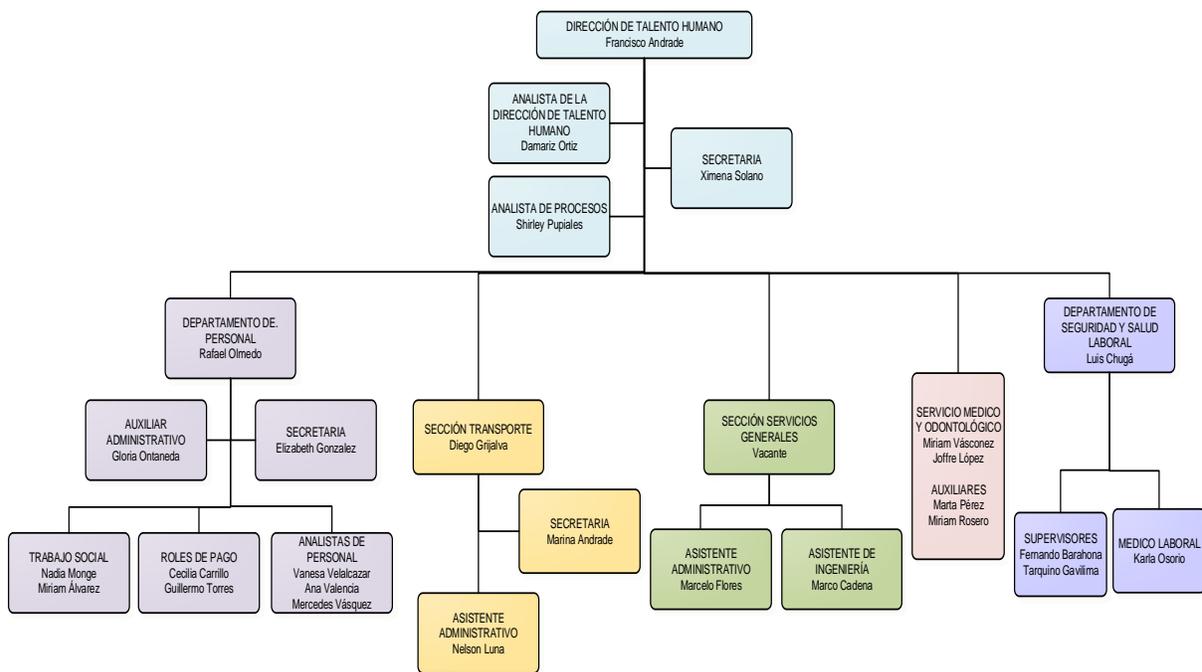


Figura 18 Estructura Organizacional de la Dirección de Talento Humano. Información tomada de: EMELNORTE (2016). “Plan Estratégico 2016-2021”.

3.2. Análisis de la situación actual de la gestión de talento humano en EMELNORTE

En la actualidad en EMELNORTE la gestión de talento humano no se basa en competencias, por lo que esto conlleva a que cada empleado no se desarrolle de manera adecuada dentro de su puesto de trabajo y por ende no alcance los objetivos del puesto mucho menos los institucionales.

Las herramientas y técnicas utilizadas en la administración del talento humano en EMELNORTE, obedecen a un esquema de organización basado en funciones; sin embargo, el marco legal de la rama en mención ha evolucionado hacia la gestión organizacional por competencias. De esta manera, es imprescindible actualizar algunas de las herramientas de la gestión del talento humano que actualmente se usan y se describen a continuación:

3.2.1. Manual de descripción y clasificación de puestos

El manual existente en la Empresas Eléctrica Regional Norte es el compendio de los diferentes puestos que conforman la estructura empresarial, basado en las funciones de cada uno de ellos. Al respecto, se presenta las siguientes consideraciones:

- El Manual que se aplica actualmente fue aprobado en el año 2011, lo cual demuestra claramente una desactualización de las funciones y perfiles que actualmente se requieren en la empresa.
- No existe evidencia de la aplicación de perfiles de puestos por competencias. Por otro lado, no existe la descripción de competencias generales y específicas necesarias en la empresa, así como las requeridas en cada puesto de trabajo.

3.2.2. Manual de Inducción

EMELNORTE en la actualidad no cuenta con un manual de inducción que le permita orientar de manera adecuada el desempeño de los servidores; lo cual contribuye al mejoramiento continuo de la eficiencia, eficacia y efectividad individual e institucional; fortaleciendo de manera paralela, la gestión del talento humano de la empresa además de la cultura organizacional y clima laboral.

3.2.3. Plan de capacitación

En la actualidad no se cuenta con un formato de un plan de capacitación estándar para todos los años fiscales en EMELNORTE, sino que más bien existen cambios constantes en el mismo dependiendo del criterio de cada administración de turno, además de ello el plan no se basa en las competencias requeridas a ser especializadas en cada puesto de trabajo sino que más bien se basa en las necesidades del momento de elaborar el plan y no se proyecta las necesidades cambiantes que se pueden situar durante todo el periodo.

Es por ello que es necesario y de suma importancia la implementación de un formato de un plan de capacitación estándar y basado en las competencias requerida en cada puesto de trabajo.

3.2.4. Evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño, basa su ejecución en factores estándar de calificación, los cuales son aplicados a todos los puestos que forman parte de la estructura organizacional. No permite realizar una calificación personalizada por cada puesto de trabajo, además que solo permite medir aspectos cualitativos y no cuantitativos. Y dicha evaluación no permite realizar una evaluación de las competencias laborales de cada empleado. La evaluación que actualmente se aplica en EMELNORTE se presenta a continuación:

Dirección
de Talento
Humano

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombres: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS:		Señale con una X en la casilla que refleje de mejor manera el cumplimiento de las competencias de
NA. No aplica en el desempeño de sus funciones	3. Ocasionalmente	
1. Nunca	4. Frecuentemente	
2. Rara Vez	5. Siempre	

COMPETENCIAS GENERALES

Grado de cumplimiento de las competencias					
NA	1	2	3	4	5

I IDENTIFICACION FUNCIONAL

Participa con acciones acorde a los objetivos institucionales y el trabajo que realiza en procura del cumplimiento de sus funciones.

II IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCION

Conoce, cumple y se compromete con la visión, misión y principios de la Empresa comparte y se identifica con sus objetivos. Piensa en el desarrollo de la Empresa como compromiso propio.

III CONOCIMIENTO DEL AREA

Conoce el servidor/a las funciones del área relacionadas con la normatividad; procesos y requerimientos de la unidad

IV CALIDAD DEL TRABAJO

Los trabajos a él encomendados son completos , precisos y ordenados, propone, soluciona problemas, cumple con exactitud las fechas en la que se debe entregar el trabajo

V ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Manifiesta actitud positiva para comunicarse con clientes y colaboradores a fin de brindar calidad en el servicio de manera sistemática y atención cordial a los requerimientos solicitados.

VI RENDIMIENTO

Es capaz de aprovechar información, tiempo, insumos y materiales para obtener resultados efectivos

VII COLABORACION

Está dispuesto a ayudar a sus compañeros, colabora con buena voluntad, es positivo y proactivo

VIII ACTITUD PERSONAL

Capacidad para enfrentar cambios oportunos en la asignación de tareas y el entendimiento de instrucciones verbales o escritas.

IX INICIATIVA

Es proactivo genera ideas para promover cambios y/o mejorar su trabajo.

X INTEGRIDAD Y COHERENCIA

Demuestra conocimiento y ética profesional en las actividades asignadas, actúa con inteligencia emocional reconociendo debilidades y aceptando sugerencias, pero es firme en sus decisiones. Tiene autoconfianza, actúa con pensamiento crítico y seguridad en si mismo

Período de Evaluación: _____

RESULTADO

SUMA TOTAL

EQUIVALENCIA CUALITATIVA

Espacio reservado para Talento Humano

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Firma del Director de Área

RESULTADO SOBRE 100%

Figura 19 Evaluación del desempeño EMELNORTE 2018

3.3. Modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la EMELNORTE.

Para realizar una adecuada gestión de talento humano es importante considerar el modelo presentado en el siguiente esquema:

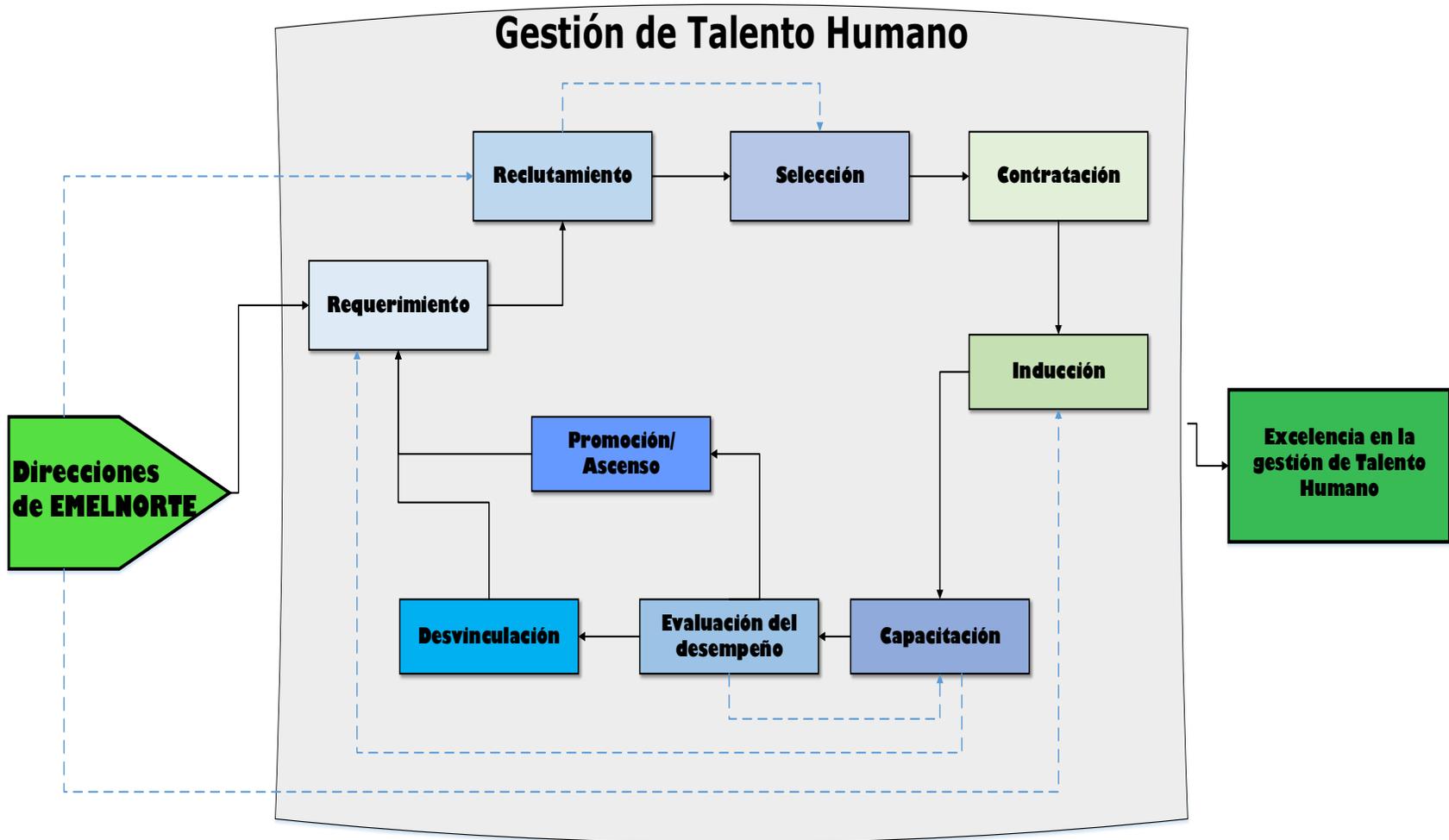


Figura 20 Modelo de la gestión del Talento Humano, elaborado por la autora

En la presente investigación y considerando los resultados del diagnóstico, de los cuales se propone desarrollar cuatro herramientas de la gestión del talento humano que son: manual de descripción de puestos, manual de inducción, plantilla para el plan de capacitación, y evaluación del desempeño, los cuales contribuirán a mejorar los proceso de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

3.3.1. Reclutamiento

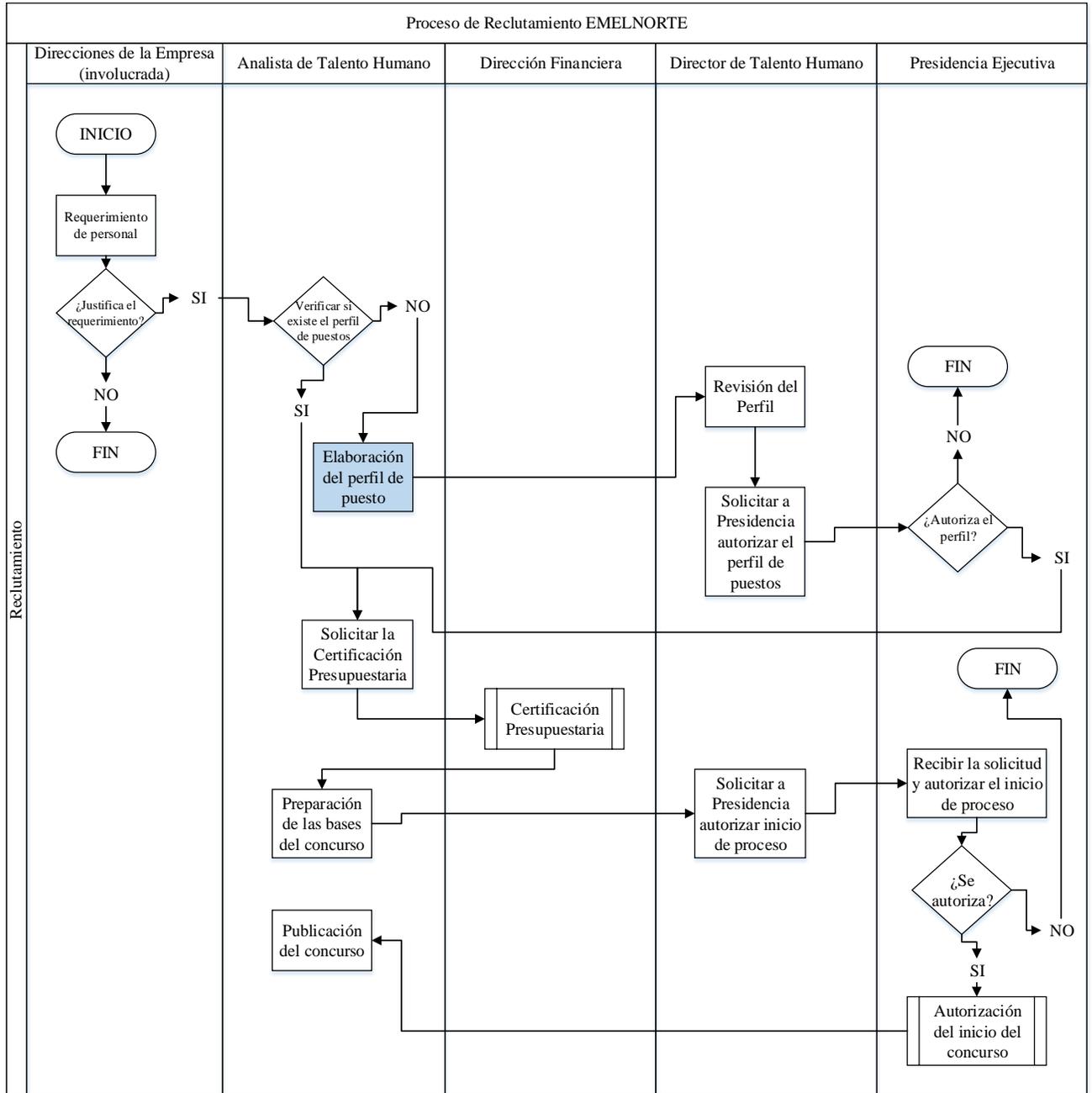


Figura 21 Proceso de Reclutamiento del Talento Humano EMELNORTE, elaborado por la autora.

En vista de que en el presente trabajo de investigación se ha evidenciado la deficiencia y desactualización del manual de descripción de puestos se trabajó en la elaboración de los perfiles de puestos que se describen a continuación:

3.3.1.1. Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos constan en el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos, el cual es un instrumento técnico de trabajo que permite mejorar la gestión del talento humano. Esta herramienta fundamenta el programa de reclutamiento y selección de personal, orienta a los jefes y directores de área acerca de las tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determina el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplica debidamente una política de ascensos, realiza reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y sirve como base al mantenimiento del sistema de salarios.

Objetivos del Manual

- Identificar y describir los cargos contemplados en el organigrama, determinar las funciones correspondientes a cada cargo, definir los perfiles por competencias.
- Contribuir al desarrollo de la misión y la visión de la Empresa, a partir de un enfoque sistemático desde el cual se pretende que con la definición de los perfiles por competencias, EMELNORTE logre la eficiencia de su gestión.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Dotar de un instrumento orientador al personal nuevo vinculado a la Empresa e informar a los trabajadores sobre sus labores a desempeñar.

Estructura del Manual

- Presentación
- Antecedentes Institucionales
- Normativa Legal
- Misión Institucional
- Visión Institucional
- Objetivos
- Alcance
- Estructura
- Glosario de Términos
- Determinación de Competencias
- Catálogo de Competencias
- Descripción de Puestos

El proceso aplicado en esta investigación para la elaboración del perfil del puesto es el que se describe a continuación, es importante señalar que los perfiles fueron diseñados conjuntamente con el servidor, jefe inmediato y Director de Talento Humano, el manual de descripción y clasificación de puestos deberá ser enviado al Presidente Ejecutivo y posteriormente al Directorio de la Empresa para su aprobación e implementación, además es importante señalar que para la determinación de las competencias en cada puesto de trabajo se analizó las actividades del puesto y el grado de complejidad de la actividad con el fin de definir la competencia específica y su respectivo nivel.

Para la determinación de las actividades esenciales se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Actividades Esenciales: } F + (CO * CM)$$

Tabla 2: Escalas de actividades esenciales

DEFINICIÓN DE ESCALAS	PREGUNTAS A REALIZARSE
Frecuencia: es la repetición esperada de la actividad	¿con qué frecuencia se ejecuta? si la frecuencia es variable cuál es la frecuencia típica de ejecución?
Consecuencias de los errores: nivel de impacto de los errores	¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar una actividad.	¿qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? ¿requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Fuente: Sintetizado a partir de “El modelo de gestión de recursos humanos” por Rodríguez Serrano, 2014.

Tabla 3: Grados de las escalas de actividades esenciales

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES (CO)	COMPLEJIDAD (CM)
5	Todos los días	Muy graves: pueden afectar toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima: demanda mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Graves: puede afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta: demanda un considerable esfuerzo, conocimiento y habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Considerables: repercute negativamente en los resultados o trabajo de otros.	Moderada: Requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades
2	Una vez al mes	Menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja: Requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades
1	Otra: bimestral, trimestral, semestral, anual	Mínimas: Poca o ninguna incidencia en resultados o actividades del puesto	Mínima: Requiere un mínimo grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades

Fuente: Adaptado a partir de “El modelo de gestión de recursos humanos” por Rodríguez Serrano, 2014.

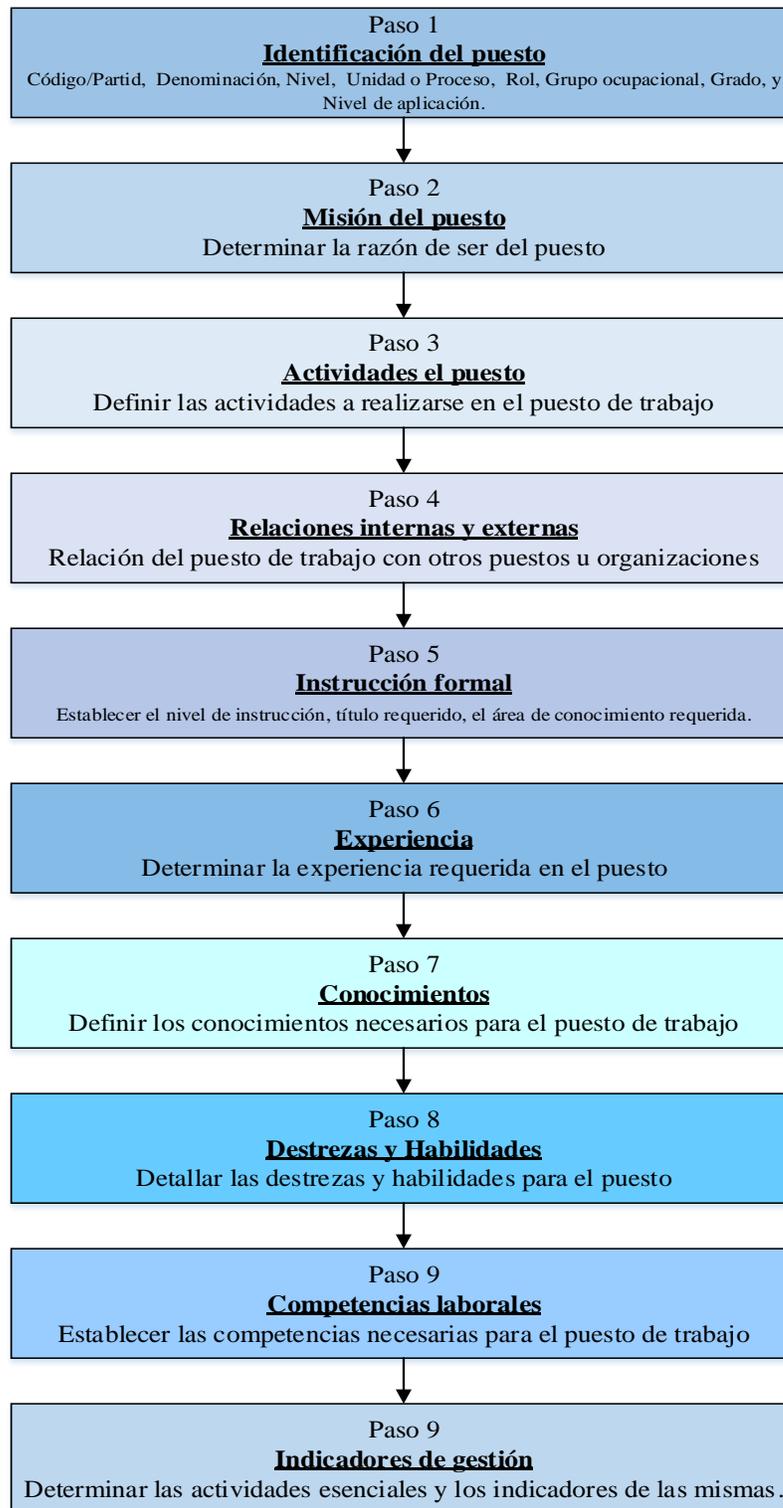


Figura 22 Diseño de perfil del puesto, elaborado por la autora.

Los perfiles de los puestos fueron diseñados conforme al siguiente formato:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:			Interfaz:		Nivel de instrucción:	
Denominación:						
Nivel:						
Unidad o Proceso:						
Rol:						
Grupo ocupacional:						
Grado:						
Nivel de aplicación:						
2. Misión			6. Experiencia requerida			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES	
			9. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
10. INDICADORES DE GESTIÓN						
Actividades esenciales del puesto	Indicador	Variable	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación	

Figura 23 Perfil de puestos propuesto, elaborado por la autora.

3.3.2. Inducción

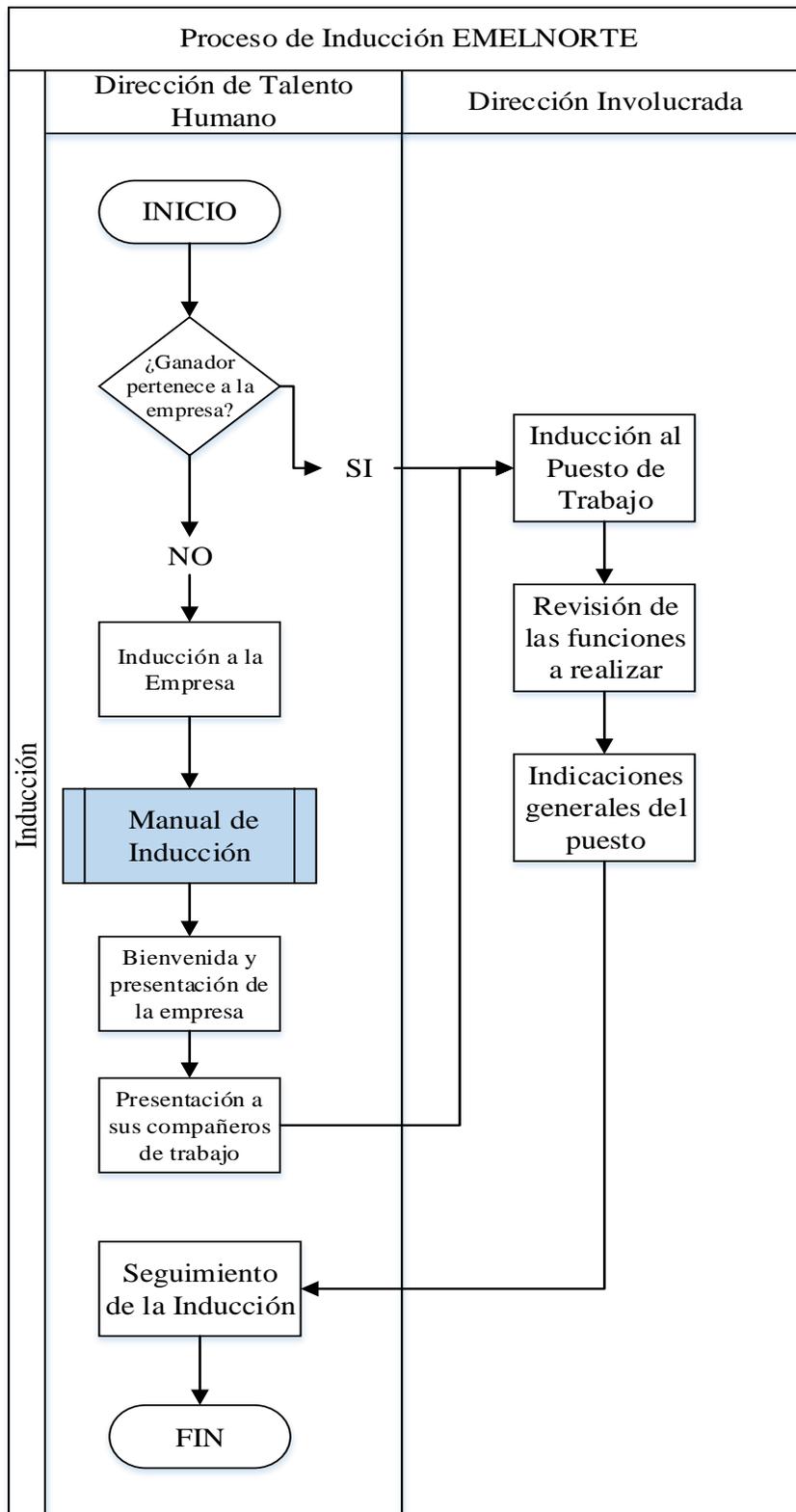


Figura 24 Proceso de Inducción del Talento Humano EMELNORTE, elaborado por la autora.

Como parte del proceso de inducción se ha propuesto la elaboración del manual de inducción, con el fin de que el personal cuente con una inducción adecuada a la empresa.

3.3.2.1. Manual de Inducción

Se ha diseñado un manual de inducción, que permita que los trabajadores que ingresan a laborar en la Empresa cuenten con una familiarización adecuada con la Empresa.

El manual de inducción constituye un documento clave para incorporar de forma eficiente a los nuevos empleados. En el mismo se puede explicar la cultura de la empresa e informar de todos los aspectos prácticos que los trabajadores necesitan conocer. El manual de inducción puede servir de orientación no sólo durante los primeros días o semanas del empleado, sino también como documento de consulta para resolver cualquier duda en el largo plazo.

El objetivo principal del manual de inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general la empresa, los fines, organización y la estructura de ésta. Con el proceso de inducción se busca:

- Acoger, y entusiasmar al nuevo colaborador con el estilo de gestión y la cultura organizacional de EMELNORTE.
- Orientar y ofrecer documentación adicional y complementaria a la información ofrecida con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas de la empresa, estilo de gestión y cultura organizacional.

Contenido:

- Presentación
- Bienvenida
- Historia
- Misión
- Visión
- Organigrama
- Directorio Telefónico
- Condiciones del Trabajo
- Información General

El manual de inducción propuesto para EMELNORTE se presenta en el anexo 5.

3.3.3. Capacitación

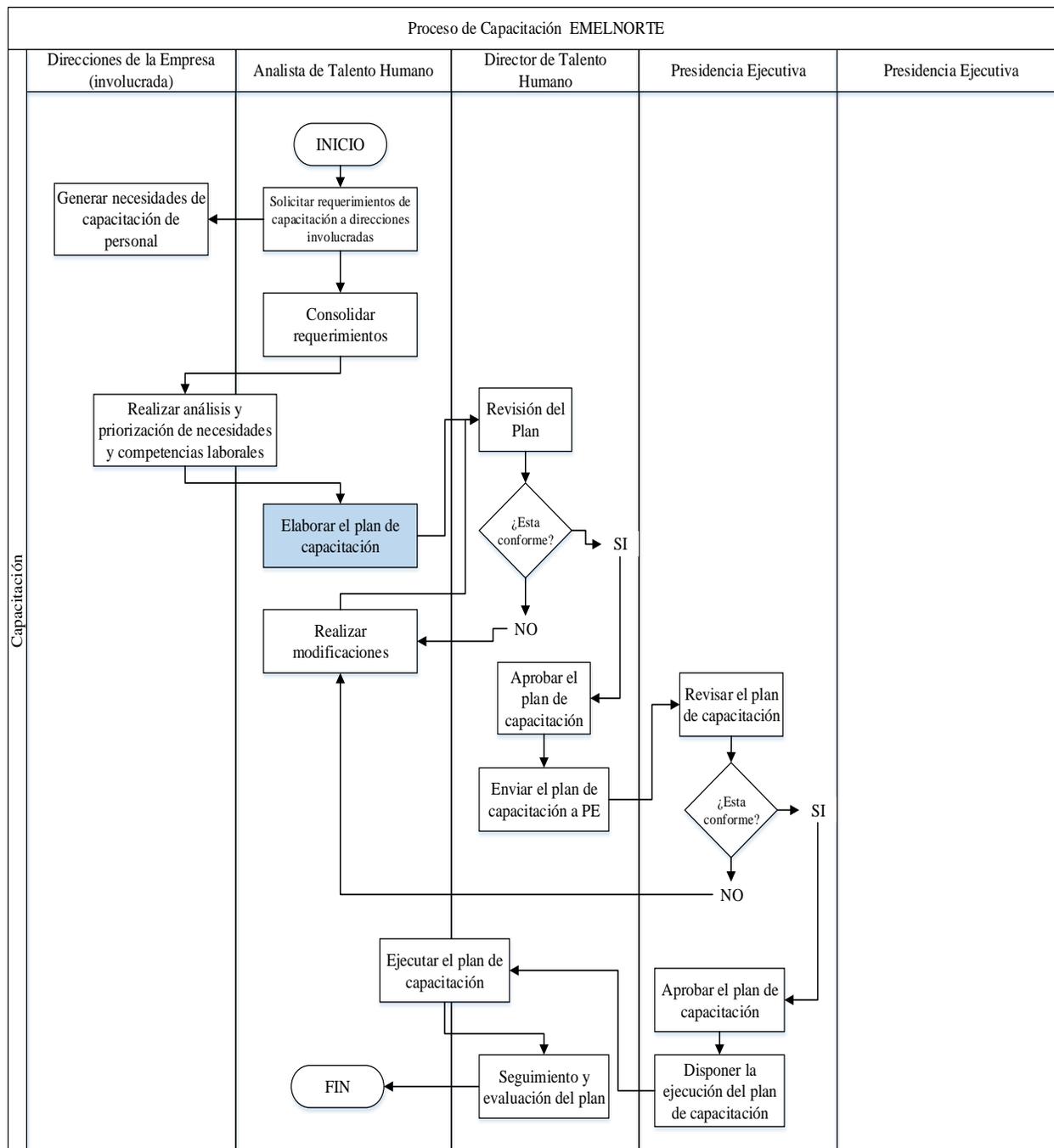


Figura 25 Proceso de Capacitación del Talento Humano EMELNORTE, elaborado por la autora.

Dentro del proceso de capacitación se ha diseñado una plantilla para el plan de capacitación que se presenta seguidamente:

3.3.3.1. Plantilla para el plan de Capacitación

A continuación se presenta una plantilla para el plan de capacitación, encaminado al desarrollo de las competencias laborales necesarias en cada cargo, con el fin de que cada trabajador cuente con la especialización idónea en su puesto de trabajo.

Objetivos:

- Adquirir las competencias requeridas en el desempeño efectivo de cada puesto de trabajo.
- Mejorar la confianza de los servidores a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas de sus puestos de trabajo.
- Conocer exactamente las competencias que cada empleado debe desarrollar y mejorarlas de manera continua.

A continuación se presenta el plan de capacitación propuesto para EMELNORTE:

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE EMELNORTE 2019

INTRODUCCIÓN:

Para Emelnorte, la responsabilidad de capacitar desarrollar y profesionalizar al Talento Humano Institucional, es una actividad permanente, que nace del propio Direccionamiento Estratégico, alineado a su función constitucional. Con la finalidad de apoyar el mejoramiento continuo de procesos internos en materia de Control, Determinación, Normativa, Asesoría; y los de apoyo, a través de una adecuada capacitación que permita potenciar las competencias de nuestros colaboradores y Gestionar el conocimiento institucional.

De manera paralela, y con la finalidad de dar cumplimiento a las necesidades de capacitación de la Institución, a través de la capacitación externa se ha cumplido uno de los elementos del rol asesor para las diferentes Direcciones propiciando el cumplimiento de la Ley con transparencia, diligencia, eficacia en las acciones y mejora de la capacidad operativa.

Por otro lado, y con enfoque preventivo, se requiere promover cursos sobre el control y la auditoría de los recursos públicos, para quienes, tienen la responsabilidad directa de su administración, uso y gestión.

Al capacitar al personal y servidores públicos en general, se cumple con la responsabilidad de dirigir el sistema de control administrativo, en especial el componente de control interno en la gestión pública, pues pretendemos formar una cultura de rendición de cuentas, sobre el uso de los recursos públicos, difundiendo el conocimiento de sus fines, métodos, leyes, reglamentos, para favorecer el desarrollo de una gestión eficiente, eficaz, responsable y transparente.

Por tal motivo se ha procedido a elaborar el Plan de Capacitación 2019, que refleja el firme compromiso de capacitación y desarrollo de las y los colaboradores del de la empresa que disponen de recursos públicos, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Del Plan Estratégico Institucional, se despliegan objetivos estratégicos relacionados con la Gestión de cada Dirección, por lo que se establece los parámetros que permiten mantener y mejorar el proceso de capacitación para las y los servidores públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar las competencias del personal
2. Promover la capacitación interna y externa
3. Lograr establecer vínculos con otras Instituciones a fin de lograr pasantías y prácticas profesionales.
4. Profesionalizar y especializar a los servidores de la institución.
5. Fortalecer la capacidad de gestión y recursos institucionales
6. Promover un estilo de gestión de excelencia.
7. Desarrollar las competencias, desempeño y bienestar del talento humano

Tabla 4: Plan de capacitación 2019

PLAN DE CAPACITACIÓN 2019

Nombre de la capacitación	Objetivo de la Capacitación	Contenido	Puestos de Trabajo a capacitar	Competencias a especializar	No. Empleados a capacitar	Mes a ejecutarse	Costo (USD\$)

Nota: Elaborado por el autor.

3.3.4. Evaluación del desempeño

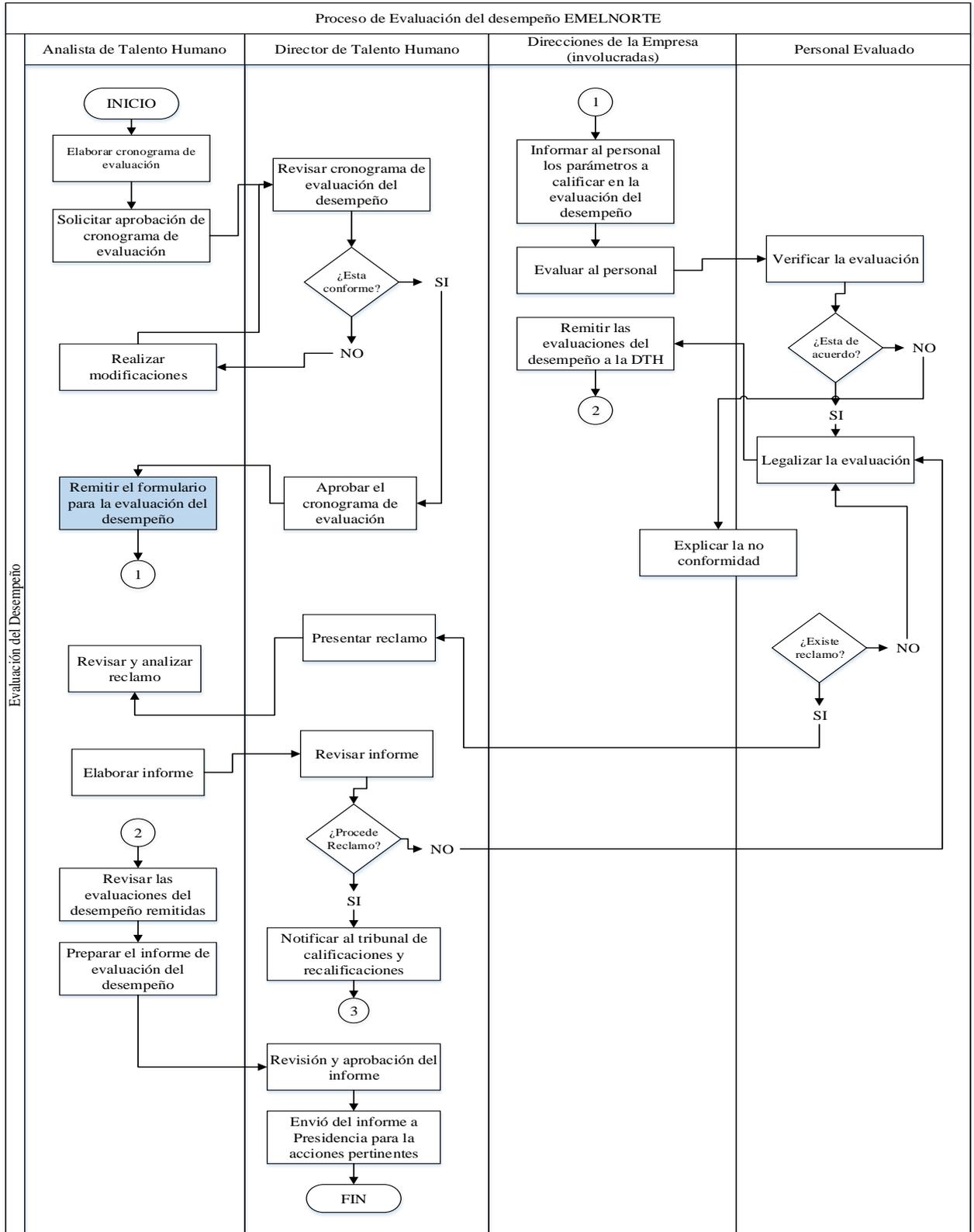


Figura 24 Proceso de Evaluación de desempeño EMELNORTE, elaborado por la autora.

3.3.4.1. Evaluación del desempeño

Se elaboró un formato de evaluación del desempeño que permita medir aspectos cualitativos, cualitativos y competencias laborales del personal, y de este modo mejorar el rendimiento de la organización.

La evaluación del desempeño, tiene por objetivo medir y estimular la gestión de la institución, procesos internos y servidores, enfocado en mejorar la calidad de los servicios que genera la institución. Este proceso se desarrollará en dos fases: PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN.

FASE 1.- PROGRAMACIÓN: Es la fase en la que el Evaluador establece las actividades, indicadores, metas y conocimientos que se valorarán en la evaluación del desempeño.

Las Competencias Generales, se encuentran definidas para todos los puestos de trabajo, por lo que es necesario considerar el comportamiento observable que el evaluado debe demostrar en la ejecución de las actividades para su evaluación, adicionalmente se deberá considerar las competencias específicas para cada puesto de trabajo.

La programación debe ser puesta en conocimiento del servidor a ser evaluado, por lo que el EVALUADOR y EVALUADO deberán suscribir la evaluación del desempeño.

FASE 2.- EVALUACIÓN.- En esta segunda fase el Evaluador debe establecer y registrar los niveles de: cumplimiento de las actividades, conocimientos, nivel de desarrollo de competencias técnicas, frecuencia de aplicación de competencias universales, conforme los registros y observación del desempeño del evaluado.

Formulario de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño diseñada para EMELNORTE presentada en el anexo 6, está compuesta por:

A) DATOS DEL SERVIDOR

Se debe completar los datos del servidor con los siguientes datos: apellidos y nombres; denominación del puesto que desempeña; título o profesión; apellidos y nombres del jefe

inmediato (Evaluador) y el periodo a ser evaluado.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		
Denominación del Puesto:		
Título o profesión:		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:

B) INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO

En esta sección se debe completar las columnas de descripción de actividades, indicador y meta del período evaluado.

- Actividades: Describir las acciones específicas que debe realizar el servidor en su puesto de trabajo.
- Indicador: Parámetro cuantificable y medible que indica el avance o progreso del cumplimiento de las actividades en referencia a la meta establecida.
- Meta del Período Evaluado: Número cuantificable o verificable de los objetivos fijados que deben ser alcanzados por el evaluado.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

Literal C) CONOCIMIENTOS

Se debe registrar la información de los conocimientos que el servidor debe emplear para el cumplimiento de las actividades definidas en la sección B).

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento

D) COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

Comprende las competencias técnicas, definiciones y conductas observables durante el desempeño de actividades del evaluado para su posterior calificación en la fase de evaluación.

- Competencias Técnicas del Puesto: Destrezas o habilidades específicas que se demandan para el desempeño óptimo del puesto.

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				# Competencias:	0	Factor: 8%
COMPETENCIA	Relevancia (A: alta, B: media, C: baja)	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo			

E) COMPETENCIAS UNIVERSALES

Son las competencias universales, definiciones y conductas observables que se deben considerar en el desempeño de las actividades del evaluado para su posterior calificación en la fase de evaluación.

- Competencias Universales: Comprenden las conductas observables y medibles que todo servidor de EMELNORTE debe manifestar durante el desarrollo de su trabajo.

COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
COMPETENCIA	Relevancia (A: alta, B: media, C: baja)	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%

F) OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO

Esta parte de la evaluación debe ser completada en la fase de evaluación, en la que el evaluador podrá o no realizar observaciones que se crea oportuno ser notificadas de acontecimientos, imprevistos u otras situaciones no consideradas en la programación.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):

G) QUEJAS DEL CIUDADANO

En esta parte de la evaluación se podrá considerar las quejas que el evaluado haya tenido de parte de un ciudadano en general.

QUEJAS DEL CIUDADANO			
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	%DE REDUCCIÓN
TOTAL:			0

H) RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Se presenta la información de los resultados de la fase de evaluación, que son creados automáticamente por el formulario.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0

I) FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LA EVALUACION

El evaluador deberá suscribir el formulario, conjuntamente el servidor evaluado.

Conclusiones

- La fundamentación teórica de la gestión del talento humano por competencias permitió conocer sus principales exponentes, desarrollo, y evolución, favoreciendo la comprensión del tema de estudio en su aspecto general y los elementos operativos que lo componen.
- Mediante el diagnóstico del estado actual de la gestión de talento humano de EMELNORTE se determinó la carencia de manuales e instrumentos para la gestión del talento humano, lo cual impide que se cumplan los objetivos institucionales con eficacia y eficiencia. Asimismo, el diagnóstico permitió establecer parámetros y bases necesarias para determinar la propuesta de la investigación.
- El modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales propuesto, está compuesto por cuatro herramientas claves de la gestión: manual de descripción y clasificación de puestos, manual de inducción, plantilla para el plan de capacitación y formulario para la evaluación del desempeño, con lo que se aspira mejorar la administración del talento humano en EMELNORTE.

Recomendaciones

- A partir de la fundamentación teórica de la gestión del talento humano por competencias investigada, se puede construir un marco teórico guía para dar a conocer a los servidores de la Dirección de Talento Humano las bases teóricas que servirán como referencia para el desarrollo posterior de otras herramientas de la gestión de talento humano.
- Implementar el modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales diseñado con el fin de mejorar la gestión del talento humano en la empresa y alcanzar los objetivos institucionales planteados.
- Mantener el modelo de gestión de talento humano basado por competencias laborales actualizado, con los aportes de especialistas, consultorías o el mismo equipo de la Dirección de Talento Humano de EMELNORTE.

Bibliografía

- Alles, M. (2013). *DICCIONARIO DE TERMINOS RECURSOS HUMANOS*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de comportamientos GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Buenos Aires: GRANICA.
- Amaru Maximiano, A. (2017). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN (PRIMERA ed.)*. México: PEARSON Educación de México, S.A.
- Berenguel, A. (2014). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Certo, S. (2010). *ADMINISTRACIÓN MODERNA (décima ed.)*. Bogotá: Prentice Hall
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (Tercera ed.)*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión de Talento Humano*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2014). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- García, M. (2014). *Recursos Humanos. Lo esencial en la práctica*. México: Panorama Editorial.
- Jiménez, A. (2013). *COMPETENCIAS*. Madrid: Diaz de Santos.
- Koontz, H. (2013). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial (Decimotercera ed.)*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Macas, R. (10 de Agosto de 2017). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos48/gestion-competencias-azucareras/gestion-competencias-azucareras2.shtml>

- Mertens, L. (2015). *Competencia laboral*.
- Oliveras, F. (22 de Marzo de 2018). *blog.grupo-pya.com/*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/indicadores-de-evaluacion-cualitativos-y-cuantitativos/>
- Parra, R. A. (2013). Un sistema de Gestión del Capital Humano en la EMCE basado en Competencias. La Habana.
- Rábago, E. (2013). *Gestión por Competencias*. La Coruña: netbiblo.
- Reyes, A. (2014). *Administración de Personal*. Mexico: LIMUSA.
- Rodríguez, J. C. (2014). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Rondón, F. (2013). *gerentedelsiglo21.blogspot.com*. Obtenido de <http://gerentedelsiglo21.blogspot.com/2013/05/clasificacion-de-competencias.html>
- San Pedro, M. (Julio de 2010). *Diseño y Validación de un Modelo de Evaluación por competencias en la Universidad*. Bellaterra, España.
- Vargas, F., & Irigoin, M. (2017). *COMPETENCIA LABORAL*.

Anexos

Anexo 1: LISTADO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE EMELNORTE

N°	NOMBRES	CARGO
PERSONAL DE TALENTO HUMANO		
1	TORRES TORRES LUIS GUILLERMO	ELABORADOR DE ROLES
2	MONGE OVIEDO NADIA SANDRA	TRABAJADORA SOCIAL
3	OLMEDO ZUMARRAGA RAFAEL EDUARDO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
4	CHUGA ENRIQUEZ LUIS HUMBERTO	JEFE DE UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
5	ANDRADE YEPEZ FRANCISCO JAVIER	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
6	PAEZ SALAS AIDA MARIA	TRAMITADORA DOCUMENTOS
7	CASTILLO PEREZ MARTHA ELIZABETH	AUXILIAR DE ENFERMERIA
8	ROSERO FUEL MIRIAM DEL PILAR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
9	LUNA GONZAGA NELSON ADALBERTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
10	NAVARRO LUNA VICTOR EDUARDO	CHOFER
11	ORTIZ RHEA DAMARIZ EUNICE	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
12	PUPIALES HIDALGO SHIRLEY TATIANA	ANALISTA DE PROCESOS
13	SOLANO MEDRANO XIMENA CLEMENTINA	SECRETARIA DE DIRECCION
14	CADENA ERAZO MARCO ARTURO	ASISTENTE DE INGENIERIA
15	FLORES SAAVEDRA CESAR MARCELO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
16	CARRILLO YEPEZ CECILIA LIZBETH	ELABORADORA DE ROLES
17	GONZALEZ OBANDO ZOILA ELIZABETH	SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
18	ONTANEDA PAREDES GLORIA ISABEL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
19	ORBES CARAGOLLA SEGUNDO LIBARDO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
20	TABOADA SALAZAR DIEGO JAMIL	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
21	VASQUEZ JARAMILLO ERNESTINA MERCEDES	ELABORADORA DE ROLES
22	VELALCAZAR ESPINOSA MARIA VANESSA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
23	LOPEZ DELGADO JOFFRE BAYARDO	ODONTOLOGO
24	VASCONEZ CRIOLLO MIRYAN IRENE	MEDICO GENERAL
25	ANDRADE AYALA MARINA ESTERLIA	SECRETARIA DE LA UNIDAD DE TRANSPORTES
26	GRIJALVA BUSTOS DIEGO JAVIER	JEFE SECCION TRANSPORTES
27	BARAHONA RIVADENEIRA FERNANDO PATRICIO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD

28	GAVILIMA FARINANGO HECTOR TARQUINO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD
29	OSORIO GARCIA KARLA MARGARITA	MEDICO OCUPACIONAL
DIRECTIVOS		
1	ROSALES NARANJO GERMAN ANTONIO	PRESIDENTE EJECUTIVO
2	VASQUEZ BRITO ALFONSO MAURICIO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
3	BROWN HECTOR RENE	DIRECTOR DE TICs
4	PROAÑO ALARCON VERONICA ELIZABTETH	DIRECTORA FINANCIERA
5	TORRES ORBE ELIANA MADELAINE	ASESORA JURIDICO
6	AVEIGA YEPEZ FABRICIO	DIRECTOR COMERCIAL
7	MEJIA ARROYO ROBINSON ALEXANDER	DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN
8	SUAREZ JIMENEZ NELSON GONZALO	DIRECTOR DE GENERACIÓN
9	HERRERA CHURTA GERMAN EDMUNDO	AUDITOR INTERNO
10	POZO CASTILLO RITA DEL CARMEN	ADMINISTRADORA DISTRITO TULCAN

Anexo 2: ENTREVISTA PARA EL PRESIDENTE EJECUTIVO Y DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DE “EMELNORTE”

OBJETIVO: La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de la gestión del Talento Humano en EMELNORTE.

1.- ¿Cómo considera la gestión de talento humano actualmente se desarrolla en la empresa?

2.- ¿Cree Usted que la aplicación de competencias laborales en la gestión de talento humano incrementaría la calidad del trabajo de los empleados?

3.- ¿Que estrategias aplicaría para mejorar la gestión de talento humano en la empresa?

4.- ¿Considera necesario implementar en EMELNORTE un modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias laborales?

Anexo 3: ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE TALENTO HUMANO Y DIRECTIVOS DE “EMELNORTE”

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de recolectar datos acerca de la situación actual de la gestión del Talento Humano en EMELNORTE.

INSTRUCCIONES: Marque con una X en la respuesta a su elección. Escoja una sola opción.

1.- ¿Cuenta la empresa con un manual de perfiles de puestos?

a.	SI	
b.	NO	

2.- ¿Los perfiles de los diferentes puestos de trabajo se basan en competencias labores?

a.	SI	
b.	NO	

3.- ¿Los perfiles de los puestos cumple con todos los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del puesto?

a.	SI	
b.	NO	

4.- ¿Cuenta la empresa con un manual de inducción para los empleados que ingresan a la laborar en la empresa?

a.	SI	
b.	NO	

5.- ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación anual?

a.	SI	
b.	NO	

6.- Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿El plan de capacitación de la empresa esta encaminado el desarrollo de competencias laborales en los puestos de trabajo?

a.	SI	
b.	NO	

7.- ¿La evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal de EMELNORTE mide aspectos cuantitativos?

a.	SI	
b.	NO	

8.- ¿La evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal de EMELNORTE mide aspectos cualitativos?

a.	SI	
b.	NO	

9.- ¿Considera Usted necesarias la implementación de competencias labores para el desarrollo del personal que labora en la EMELNORTE?

a.	SI	
b.	NO	

10.- ¿EMELNORTE cuenta con una gestión del Talento Humano basado en competencias laborales?

a.	SI	
b.	NO	

11.- ¿Considera necesario implementar en EMELNORTE un modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias laborales?

a.	SI	
b.	NO	



**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN Y
CLASIFICACIÓN DE
PUESTOS**

IBARRA - ECUADOR

DICIEMBRE – 2018

PRESENTACIÓN

El presente manual de descripción y clasificación de puestos representa un instrumento técnico de trabajo, el cual se utiliza con el fin de mejorar la gestión de la administración del talento humano. Este instrumento apoya al programa de reclutamiento y selección de personal, orienta a los jefes y directores de área acerca de las tareas que se deben efectuar en los diferentes puestos de trabajo, establecer el perfil del personal requerido, emplear apropiadamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base para el mantenimiento del sistema de salarios, y con ello el manual de valoración de puestos.

Las ventajas del manual de descripción y clasificación de puestos en una empresa, justifican de sobremana su elaboración y actualización ya que se debe ajustar de acuerdo con las necesidades institucionales, en EMELNORTE desde el año 2011 no se ha procedido a actualizar el manual de descripción y clasificación de puesto, considerando que las funciones desde el año antes mencionado han cambiado hasta la presente fecha, es por ello que es de vital importancia su actualización a través del presente manual.

En presente manual además determina los requerimientos a exigirse durante el reclutamiento y selección del personal, que sirven de guía para el diseño y adopción de programas de capacitación y evaluación, para los procesos de ascenso, etc.; informa a directivos, jefes departamentales y personal involucrado en la administración de talento humano, sobre el conjunto de actividades, deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo, fija las denominaciones de los puestos, determina las competencias en cada puesto de trabajo y señala a los empleados cuales son las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto y que conducirían a estándares de desempeño.

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La nueva Constitución de la República del Ecuador, aprobada mediante referéndum por el pueblo ecuatoriano y en vigencia desde el 20 de octubre del 2008 establece que:

El 16 de octubre del 2009 se aprueba la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante la cual se dispone la transferencia de las acciones de todas las empresas públicas que eran del Fondo de Solidaridad al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. El 2 de diciembre del 2009 se formalizó el traspaso de las acciones por el Ab. Patricio Vintimilla Loo, Liquidador del Fondo de Solidaridad.

El numeral 2.2.1.5 de la Ley de Empresas Públicas, determina que EMELNORTE S.A., hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observarán las disposiciones contenidas en esta Ley.

La Empresa Eléctrica Regional Norte, es una de las 19 empresas eléctricas nacionales, cuya misión fundamental consiste en la distribución y comercialización de energía eléctrica, en un mercado cautivo, conformado por consumidores industriales, comerciales y residenciales, asentados en las áreas urbanas y rurales de las provincias de Imbabura y Carchi, así como en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha y en el cantón Sucumbíos de la provincia del mismo nombre.

NORMATIVA LEGAL

La información comprendida en el actual documento está establecida en la siguiente normatividad que rige a los empleados y trabajadores los mismos que serán nombrados según disponga el Reglamento Interno el mismo que determina que están sujetos a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y al Código de Trabajo tomando en cuenta los beneficios que para el sector público y privado contemplan las leyes de la República.

Además manifiesta claramente que, la Constitución Política de la República del Ecuador, en el segundo inciso del Artículo 124, de los Derechos y Obligaciones de los servidores públicos, señala: *“La ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones*

de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación”.

MISIÓN INSTITUCIONAL

Brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad, calidez responsabilidad social y ambiental a la población del área de cobertura.

VISIÓN INSTITUCIONAL

Seremos al año 2021, un empresa pública que entregue a la comunidad, el servicio de energía eléctrica, en concordancia con los índices fijados por los organismos de control, con excelencia de categoría internacional, compromiso social y ambiental.

OBJETIVOS

- Identificar y describir los cargos contemplados en el organigrama, determinar las funciones correspondientes a cada cargo, definir los perfiles por competencias.
- Contribuir al desarrollo de la misión y la visión de la Empresa, a partir de un enfoque sistemático desde el cual se pretende que con la definición de los perfiles por competencias, EMELNORTE logre la eficiencia de su gestión.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Dotar de un instrumento orientador al personal nuevo vinculado a la Empresa e informar a los trabajadores sobre sus labores a desempeñar.

ALCANCE

Este documento aplica a todos los cargos y personal vinculado laboralmente a EMELNORTE.

ESTRUCTURA

El Manual de Descripción y Clasificación de Puestos se diseña con el fin de dotar a la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. “EMELNORTE” de un elemento esencial para la administración racional de sus recursos humanos.

Los puestos que componen dicho instrumento se agrupan por actividades, por tipos específicos de trabajo y finalmente, se toma en consideración el grado de deberes y responsabilidades hasta alcanzar la agrupación menor:

La estructura del manual, en la parte correspondiente a la clasificación de puestos, se encuentra dividida en grupos ocupacionales, los grupos en series y estos a su vez en clases de puestos cuyas tareas están descritas en las especificaciones de clase.

La especificación de clase está constituida básicamente por: título de la clase, perfil del cargo, y descripción del cargo, en los cuales se detalla las especificaciones necesarias para poder ocupar uno de estos puestos laborales.

INDICE DE DETALLES POR DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS

1 DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA

- 1.1 Analista Jurídico
- 1.2 Coordinadora Asesoría Jurídica
- 1.3 Director Asesoría Jurídica

2 DIRECCIÓN AUDITORÍA INTERNA

- 2.1 Auditor Interno
- 2.2 Auditor Interno Administrativo Financiero
- 2.3 Auditor Interno Técnico

3 DIRECCIÓN COMERCIALIZACIÓN

- 3.1 Analista Comercialización
- 3.2 Director Comercial
- 3.3 Servidor 1

3.4 Departamento Acometidas

- 3.4.1 Auxiliar de Acometidas
- 3.4.2 Ayudante Banco de Medidores
- 3.4.3 Bodeguero
- 3.4.4 Chofer Electricista

- 3.4.5 Electricista de Acometidas y Medidores
- 3.4.6 Inspector de Medidores de Energía Eléctrica
- 3.4.7 Jefe de Sección Grandes Clientes
- 3.4.8 Jefe de Unidad de Control Pérdidas
- 3.4.10 Jefe Departamento de Acometidas y Medidores
- 3.4.11 Laboratorista de Medidores

3.5 Departamento Agencias

- 3.5.1 Agente
- 3.5.2 Auxiliar Comercialización
- 3.5.3 Auxiliar de Electricidad
- 3.5.4 Jefe Departamento de Agencias
- 3.5.5 Secretaria de Departamento
- 3.5.6 Sub Agente

3.6 Departamento Clientes

- 3.6.1 Auxiliar de Comercialización
- 3.6.2 Jefe Departamento de Clientes
- 3.6.3 Jefe de Facturación
- 3.6.4 Operador de Producción

3.7 Departamento Coactivas

- 3.7.1 Inspector Notificador
- 3.7.2 Jefe Departamento de Coactivas
- 3.7.3 Secretario Abogado

3.8 Departamento Pérdidas

- 3.8.1 Analista de TICS
- 3.8.2 Analista Eléctrico de Comercialización
- 3.8.3 Jefe de Departamento de Control de Pérdidas

3.9 Departamento Recaudación

- 3.9.1 Asistente Comercial
- 3.9.2 Jefe de Departamento Recaudación
- 3.9.3 Recaudador
- 3.9.4 Supervisor de Caja

4 DIRECCIÓN DISTRIBUCIÓN

- 4.1 Director de Distribución
- 4.2 Secretaria de Dirección

4.3 Departamento Construcciones

- 4.3.1 Auxiliar Administrativo
- 4.3.2 Chofer Operador Grúa
- 4.3.3 Dibujante
- 4.3.4 Jefe Departamento de Construcciones

4.4 Departamento Líneas Energizadas

- 4.4.1 Jefe Departamento de Líneas Energizadas
- 4.4.2 Operador de Líneas Energizadas

4.5 Departamento Subestaciones y Subtransmisión

- 4.5.1 Analista de Electrónica y Control
- 4.5.2 Analista Eléctrico de Distribución
- 4.5.3 Ayudante de Mantenimiento
- 4.5.4 Jefe de Departamento Subestaciones
- 4.5.5 Liniero de Subestaciones
- 4.5.6 Operador de Subestaciones
- 4.5.7 Operador Subestaciones Despacho de Carga

4.6 Departamento Zona I-II-III-IV

- 4.6.1 Jefe Zonal
- 4.6.2 Chofer Liniero
- 4.6.3 Liniero

4.6.4 Jefe de Grupo

5 DIRECCIÓN FINANZAS

5.1 Auxiliar de Bodega

5.2 Director Finanzas

5.3 Jefe de Sección Bodega

5.4 Jefe de Sección Tesorería

5.5 Pagador

5.6 Secretaria de Dirección

5.7 Departamento Contabilidad

5.7.1 Analista Financiero

5.7.2 Asistente de Contabilidad

5.7.3 Jefe de Sección Bienes

5.7.4 Jefe Departamento de Contabilidad

5.8 Departamento Presupuestos

5.8.1 Analista Presupuesto

5.8.2 Jefe de Presupuestos

5.9 Departamento de Estudios Económicos

5.9.1 Supervisor Financiero

5.9.2 Jefe Departamento de Estudios Económicos

6 DIRECCIÓN GENERACIÓN

6.1 Director de Generación

6.2 Secretaria de Dirección

6.3 Departamento Generación

6.3.1 Analista de Generación Eléctrica

6.3.2 Chofer Mecánico

6.3.3 Jefe Departamento de Generación

6.3.4 Mecánico Operador Centrales

6.3.5 Operador Central

6.3.6 Revisor Hidráulico

7 DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN

7.1 Analista de Gestión Ambiental

7.2 Analista de Planificación

7.3 Analista Eléctrico de Planificación

7.4 Jefe de Estudios Eléctricos

7.5 Chofer

7.6 Director Planificación

7.7 Departamento de Control de Gestión y Mercado

7.7.1 Jefe Departamento de Control de Gestión y Mercado

7.7.2 Liniero de Planificación

7.8 Departamento de SIG

7.8.1 Analista en Geomática

7.8.2 Auxiliar de Catastros

7.8.3 Inspector de Campo

7.8.4 Jefe Departamento de SIG

7.8.5 Operador SIG

8 PRESIDENCIA EJECUTIVA

8.1 Auxiliar de Promoción Social

8.2 Promotor Social

8.3 Relacionador Público

8.4 Secretaria de Presidencia Ejecutiva

8.5 Presidente Ejecutivo

8.1 Departamento Adquisiciones

8.1.1 Asistente de Adquisiciones

8..2 Jefe departamento de Adquisiciones

8.2 Departamento Distrito Tulcán

8.2.1 Administrador Distrito

8.2.2 Jefe de Sección Transporte

8.3 Departamento Fiscalización

8.3.1 Fiscalizador Eléctrico

8.3.2 Jefe de Departamento de Fiscalización

8.5 Departamento Secretaría General

8.5.1 Auxiliar de Servicios

8.5.2 Secretario General

8.5.3 Supervisor de Documentación Archivo

9 DIRECCIÓN TALENTO HUMANO

9.1 Director Talento Humano

9.2 Secretaria de la Dirección

9.3 Analista de Talento Humano

9.4 Analista de Procesos

9.5 Departamento Personal

9.4.1 Analista de Talento Humano

9.4.2 Auxiliar de Administrativo

9.4.3 Jefe Departamento de Personal

9.4.4 Secretaria

9.4.5 Elaborador de Roles

9.4.6 Trabajadora Social

9.5 Departamento Seguridad y Salud Laboral

9.5.1 Jefe del Departamento de Seguridad Salud y Ambiente

9.5.2 Médico Ocupacional

9.5.3 Supervisor de Seguridad Salud y Ambiente

9.6 Sección Transportes

- 9.6.1 Jefe de la Sección Transportes
- 9.6.2 Secretaria
- 9.6.3 Asistente Administrativo
- 9.7 Sección Servicios Generales**
- 9.7.1 Jefe de la Sección Servicios Generales
- 9.7.2 Asistente Administrativo
- 9.7.3 Asistente de Ingeniería
- 9.8. Servicio Médico y Odontológico**
- 9.8.1 Médico General
- 9.8.2 Odontólogo
- 9.8.3 Auxiliar de Enfermería
- 10 DIRECCIÓN TICS**
- 10.1 Asistente de TICS
- 10.2 Director TIC'S
- 10.3 Ingeniero de Sistemas

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para efectos de la aplicación y elaboración del presente Manual ha sido necesario considerar las siguientes acepciones.

- 1. ACTIVIDADES ESENCIALES.-** Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo, o servidor; necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.
- 2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.-** Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.
- 3. ÁREA.-** Es el ámbito de responsabilidad administrativa y técnica que tendrá a cargo

las entidades, organismos y dependencias del sector público.

4. **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.-** Campos en los cuales se ejerce un rol, con facultad y capacidad de asumir los retos y tomar decisiones en la organización con convicción, criterio, conocimientos del contexto y el entorno para obtener resultados que la entidad y el cliente requiera.
5. **ATRIBUTOS.-** Características y cualidades de los productos o servicios que son aceptados por los clientes internos (servidores) y externos (ciudadanos e instituciones).
6. **CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.-** Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración, las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.
7. **CLIENTE EXTERNO CIUDADANÍA.-** Se entiende por ciudadano, cualquier persona natural que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.
8. **CLIENTE EXTERNO EMPRESA/ORGANIZACIÓN.-** Persona jurídica que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacer la aunque esté fuera del mismo.
9. **CLIENTE EXTERNO GOBIERNO.-** Persona o institución del Estado (funcionario público, empresa pública, banco público, institución pública, etc.) ajena a la propia institución, que recibe un producto/servicio resultado de un proceso.
10. **CLIENTE INTERNO.-** Persona o área administrativa que recibe un producto/servicio de un proceso que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.
11. **COMPETENCIAS GENERALES.-** Son competencias organizacionales definidas en función de sus objetivos estratégicos, misión, visión, principios y valores corporativos, aquellas que se exigen a toda la organización, unidades y procesos, cuyos comportamientos observables serán diferentes en cada caso.
12. **COMPETENCIAS ESPECIFICAS.-** Son aquellas que se aplican a cada proceso y ocupación para conseguir sus objetivos en función de la misión y metas dentro de la estrategia organizacional y sus planes operativos. Se derivarán de las competencias

generales.

13. **COMPETENCIAS.**-Son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y capacidades) que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización.
14. **COMPLEJIDAD DEL PUESTO.**-Es el proceso que determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales.
15. **COMPORTAMIENTO OBSERVABLE.**- Constituyen aquellos elementos o características comportamentales que exhiben los servidores en la ejecución de las atribuciones y responsabilidades del puesto, en función de la misión y objetivos de los procesos organizacionales. Se constituye en indicador de desempeño.
16. **CONOCIMIENTOS.**-Son las teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño laboral competente.
17. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**- Es el proceso que identifica, recolecta, examina y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación del rol, actividades esenciales; e, interfaz, en función de la misión y procesos organizacionales.

18. **CATÁLOGO DE COMPETENCIAS.**- Constituye la herramienta guía que permite la identificación y formulación de competencias y comportamientos observables, en el desarrollo de los procesos que se ejecuten en los diferentes niveles funcionales. El Directorio de Competencias Organizacionales, está formado por el conjunto de competencias generales y competencias específicas.
19. **ESTRUCTURA DE PUESTOS.**-Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa.
20. **EXPERIENCIA LABORAL.**- Es el factor que aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales.
21. **FUNCIONARIA/O.**-Es la servidora o servidor que ejerce un puesto, excluido de la

carrera del servicio público, de libre nombramiento y remoción por parte de la autoridad nominadora o de período fijo, y su puesto se encuentra dentro de los grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas del nivel jerárquico superior.

22. **GRUPO OCUPACIONAL.-** Determina procesos de gestión organizacional, niveles funcionales y ocupacionales, estructurado por series, clases y puestos
23. **HABILIDAD.-**Facilidad demostrada por el servidor público para realizar una tarea con base en los conocimientos adquiridos.
24. **INDICADORES.-**Instrumento de medida utilizada para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.
25. **INSTRUCCIÓN FORMAL.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.
26. **INTERFAZ.-** Conjunto de relaciones y comunicaciones que se establecen con otros procesos, funcionarios, servidores para la obtención de resultados de la organización.
27. **MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.-** Constituido por el conjunto de descripciones y análisis de puestos que conforman la estructura ocupacional organizacional.
28. **META.-** Desempeño deseado para el indicador asociado al proceso.
29. **MISION DEL PUESTO.-** Es la razón de ser del puesto en el nivel funcional que le corresponda, permite definir el ámbito de acción y niveles de responsabilidad.
30. **OBRERA/O.-**Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, bajo el régimen del Código de Trabajo.
31. **PERFIL DE COMPETENCIAS.-**Son competencias que se identifican y definen para cada puesto, cuya exigencia debe cumplir su ocupante, para ejercer sus actividades con eficiencia y eficacia.
32. **PUESTO.-**Es el nivel funcional que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella.
33. **REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.-** Se refiere a los niveles de instrucción formal, especialización, experiencia y competencias, establecidos en la descripción y análisis del puesto, que deberá satisfacer la persona para ocupar el mismo en la organización.
34. **RESPONSABILIDAD.-** Es el proceso que examina las actividades, atribuciones y

responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional.

35. **RETROALIMENTACIÓN.**- Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.
36. **SERVIDOR/A.**- Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un puesto o cargo, función o dignidad dentro del sector público sea o no de libre nombramiento y remoción.

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS

En cumplimiento de la misión y visión institucional, la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. “EMELNORTE” tiene como propósito principal mejorar y desarrollarse continuamente; razón por la cual necesita tener a su servicio personal idóneo y capacitado que se adecúe a las exigencias y estándares establecidos.

La selección de personal por competencias, requiere de un proceso que garantice realmente encontrar al candidato idóneo. Es así que, una de las metas de este manual es proponer un modelo de perfil de los cargos en el que se tome en cuenta no solo los requerimientos académicos y de capacitación sino también las competencias laborales.

Se ha incluido en este manual un “Catalogo de Competencias” en el cual se expone dos clases de competencias, las generales y las específicas: las competencias generales regidas por la misión y visión institucional son comunes para todos los empleados y las competencias específicas son aquellas determinadas para cada puesto de trabajo. Para este tipo de competencias se designan 3 niveles:

Nivel A, dominio más alto de ese tipo de competencia. (ALTO)

Nivel B, dominio medio, y; (MEDIO)

Nivel C, menor manejo de las competencias. (BAJO)

A partir de esta clasificación se puede determinar de manera más simple las necesidades y requerimientos exigidos en un cargo y por lo tanto este manual se convierte en una herramienta práctica para el mejoramiento organizacional de la Empresa.

CATALOGO DE COMPETENCIAS

Competencias Generales

Aprendizaje continuo

Se refiere a la interesa que posee el trabajador en mejorar personalmente cada día, mediante el estudio, investigación, práctica, asistencia a cursos, etc., buscando un beneficio propio y también el de la Institución a la cual está prestando sus servicios.

Nivel A: Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Nivel B: Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Nivel C: Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

Conocimientos del entorno organizacional

Se refiere a la interesa que posee el trabajador en mejorar personalmente cada día, mediante el estudio, investigación, práctica, asistencia a cursos, etc., buscando un beneficio propio y también el de la Institución a la cual está prestando sus servicios. Esta es una capacidad muy valiosa en los trabajadores ya que con el aumento y perfeccionamiento de sus conocimientos, la Institución puede innovar sus servicios, desarrollando cada vez mejor calidad en sus prestaciones.

Nivel A: Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Nivel B: Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.

Nivel C: Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

Relaciones humanas

Nivel A: Facultad de intercambiar criterios, ideas, fines en el inter y extra, es decir con funcionarios de la Institución, fuera de ella, estudiantes y público en general.

Nivel B: Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

Nivel C: Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

Actitud al cambio

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva, además de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Nivel A: Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.

Nivel B: Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.

Nivel C: Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

Orientación a los resultados

Se refiere a la interese que posee el trabajador en mejorar personalmente cada día, mediante el estudio, investigación, práctica, asistencia a cursos, etc., buscando un beneficio propio y también el de la Institución a la cual está prestando sus servicios. Esta es una capacidad muy valiosa en los trabajadores ya que con el aumento y perfeccionamiento de sus conocimientos, la Institución puede innovar sus servicios, desarrollando cada vez mejor calidad en sus prestaciones.

Nivel A: Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

Nivel B: Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.

Nivel C: Realiza bien o correctamente su trabajo.

Orientación de servicio

Se refiere a la interesa que posee el trabajador en mejorar personalmente cada día, mediante el estudio, investigación, práctica, asistencia a cursos, etc., buscando un beneficio propio y también el de la Institución a la cual está prestando sus servicios. Esta es una capacidad muy valiosa en los trabajadores ya que con el aumento y perfeccionamiento de sus conocimientos, la Institución puede innovar sus servicios, desarrollando cada vez mejor calidad en sus prestaciones.

Nivel A: Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

Nivel B: Identifica las necesidades del usuario interno o externo.

Nivel C: Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.

Trabajo en equipo

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Nivel A: Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

Nivel B: Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.

Nivel C: Cooperar. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

Iniciativa

Se refiere a la interesa que posee el trabajador en mejorar personalmente cada día, mediante el estudio, investigación, práctica, asistencia a cursos, etc., buscando un beneficio propio y

también el de la Institución a la cual está prestando sus servicios. Esta es una capacidad muy valiosa en los trabajadores ya que con el aumento y perfeccionamiento de sus conocimientos, la Institución puede innovar sus servicios, desarrollando cada vez mejor calidad en sus prestaciones.

Nivel A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.

Nivel B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Nivel C: Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

Liderazgo

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

Nivel A: Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Nivel B: Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Nivel C: Poco Desarrollo de los talentos y motivación a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Competencias Específicas

Análisis de Operaciones

Analizar demandas y requerimientos de productos o servicios para crear un diseño.

Nivel A: Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.

Nivel B: Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.

Nivel C: Seleccionar un equipo para la oficina.

Comprensión escrita

Es la capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.

Nivel A: Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.

Nivel B: Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.

Nivel C: Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

Comprensión oral

Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.

Nivel A: Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.

Nivel B: Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.

Nivel C: Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

Comprobación

Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos programas de computación o procedimientos técnicos –administrativos están funcionando correctamente.

Nivel A: Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente.

Identifica claramente los errores y propone los correctivos.

Nivel B: Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.

Nivel C: Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

Nivel A: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

Nivel B: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.

Nivel C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

Destreza matemática

Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.

Nivel A: Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.

Nivel B: Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)

Nivel C: Contar dinero para entregar cambios.

Detección de averías

Determinar que causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.

Nivel A: Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.

Nivel B: Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.

Nivel C: Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.

Diseño de tecnología

Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.

Nivel A: Crea nueva tecnología.

Nivel B: Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permitan mejorar la gestión de la organización.

Nivel C: Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

Expresión escrita

Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.

Nivel A: Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).

Nivel B: Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).

Nivel C: Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando).

Expresión oral

Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.

Nivel A: Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.

Nivel B: Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.

Nivel C: Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

Generación de ideas

Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.

Nivel A: Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.

Nivel B: Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.

Nivel C: Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Nivel A: Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.

Nivel B: Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.

Nivel C: Presenta datos estadísticos y/o financieros.

Identificación de problemas

Identificar la naturaleza de un problema.

Nivel A: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.

Nivel B: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.

Nivel C: Compara información sencilla para identificar problemas.

Inspección de productos o servicios

Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos y servicios.

Nivel A: Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.

Nivel B: Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.

Nivel C: Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.

Instalación

Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.

Nivel A: Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.

Nivel B: Instala cableados y equipos sencillos.

Nivel C: Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

Instrucción

Enseñar a otros como realizar una actividad.

Nivel A: Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución.

Nivel B: Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.

Nivel C: Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.

Juicio y toma de decisiones

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad oportuna y conciencia clara acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Nivel A: Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

Nivel B: Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.

Nivel C: Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

Manejo de recursos financieros

Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

Nivel A: Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

Nivel B: Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.

Nivel C: Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

Manejo de recursos materiales

Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para la realizar ciertas actividades.

Nivel A: Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.

Nivel B: Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.

Nivel C: Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

Mantenimiento de equipos

Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.

Nivel A: Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.

Nivel B: Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.

Nivel C: Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.

Monitoreo y control

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

Nivel A: Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

Nivel B: Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.

Nivel C: Analiza y corrige documentos.

Operación y control

Operar y controlar el funcionamiento y manejos de equipos, sistemas, redes y otros.

Nivel A: Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.

Nivel B: Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.

Nivel C: Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.

Organización de la información

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

Nivel A: Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

Nivel B: Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.

Nivel C: Clasifica documentos para su registro.

Organización de sistemas

Diseñar o rediseñar tareas estructuras y flujos de trabajo.

Nivel A: Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Nivel B: Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.

Nivel C: Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.

Orientación / asesoramiento

Ofrecer guías sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

Nivel A: Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.

Nivel B: Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

Nivel C: Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

Pensamiento analítico

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Nivel A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.

Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

Nivel B: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.

Nivel C: Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

Pensamiento conceptual

Aplicar o crear nuevos conceptos para solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.

Nivel A: Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

Nivel B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.

Nivel C: Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

Pensamiento crítico

Utiliza la lógica y análisis para identificar las fortalezas debilidad de enfoques o proposiciones.

Nivel A: Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

Nivel B: Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.

Nivel C: Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.

Nivel A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

Nivel B: Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.

Nivel C: Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

Percepción de sistemas y entorno

Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán.

Nivel A: Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.

Nivel B: Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.

Nivel C: Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Planificación y gestión

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Nivel A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

Nivel B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.

Nivel C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Recopilación de información

Conocer como localizar e identificar información esencial.

Nivel A: Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.

Nivel B: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.).

Nivel C: Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

Reparación

Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.

Nivel A: Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.

Nivel B: Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros.

Nivel C: Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

Selección de equipos

Determinar el tipo de equipos herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.

Nivel A: Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.

Nivel B: Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.

Nivel C: Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Analista de Procesos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	ANALISTA DE PROCESOS		Título Requerido:	INGENIERO
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, COMERCIAL, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 5			
Grado:	5			
Nivel de aplicación:	5			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Gestionar, planificar, diseñar y administrar procesos integrados de gestión y de talento humano, a través de la coordinación eficiente de los diferentes áreas de la empresa: gestionar la implementación de políticas inherentes a las diferentes tuca:, para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.		1 AÑO CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES		
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Diseñar propuestas de mejoras de procesos, analizando factibilidad, como el beneficio e impacto organizacional		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Analizar y determinar los procesos claves de la organización, impulsando la forma oponía de gestión y su mejora consume, delectando v corrigiendo falencias que afee leu a los recursos de la Empresa		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Administrar los documentos y asegurar la elaboración, coherencia y publicación de todos los proceso y procedimientos, con un lenguaje común a toda la organización		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Asegurar que las necesidades de gestión de procesos mejorados se traduzcan en especificaciones funcionales para el desarrollo de los distintos sistemas				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Elaborar la documentación asociada a procesos y hacer seguimiento de su aprobación y aplicación		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Ejecutar actividades técnicas de la gestión Je Talento Humano		Pensamiento crítico: Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.		
7. Interactuar con los usuarios para el relevamiento de información sobre los procesos encargados		Percepción de sistemas y entorno: Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.		
8. Realizar análisis cualitativo y cuantitativa de la información de los procesos de las distintas áreas		Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		
9. Coordinación con Auditoría de Procesos				
10. Realizar análisis de las causas de los problemas en los procesos		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		
11. Coordinar los planes de difusión de los procesos y actividades de mejora continua				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Diseñar propuestas de mejoras de procesos, analizando factibilidad, como el beneficio e impacto organizacional	Procesos	Procesos Mejorados	Porcentaje	Procesos mejorados/procesos existentes*100	Incremento en el porcentaje en los procesos mejorados.
Administrar los documentos y asegurar la elaboración, coherencia y publicación de todos los proceso y procedimientos, con un lenguaje común a toda la organización	Procesos	Procesos Implementados	Unidad	Número de procesos implementados	Levantamiento de procesos de nuevas actividades o actividades existentes sin procesos
Elaborar la documentación asociada a procesos y hacer seguimiento de su aprobación y aplicación	Procesos	Procesos Auditados	Porcentaje	Procesos auditados/procesos existentes*100	Ejecución de actividades en función de los procesos
Ejecutar actividades técnicas de la gestión Je Talento Humano	Eficiencia en la actividad/servicio	Número de errores	Porcentaje	Total de operaciones-número de errores/total de operaciones*100	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones

Analista de Talento Humano

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Título Requerido:	INGENIERO
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, COMERCIAL, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 5			
Grado:	5			
Nivel de aplicación:	5			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Ejecutar actividades técnicas de la gestión de Talento Humano		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Elaborar planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración y desarrollo del sistema de Talento Humano.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar proyectos de creación o restructuración de área de Talento Humano.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Planificar, ejecutar y administrar los procesos de compras relacionados con la Dirección de Talento Humano.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, inducción contratación, registro y presentación.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Elaborar, ejecutar y evaluar los planes de capacitación del personal.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Actualizar y ejecutar los subsistemas de clasificación, valoración de puestos, distributivo de sueldos del personal.		Pensamiento crítico: Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.		
7. Analizar y actualizar los manuales, procedimientos, técnicas e instrumentos de los diferentes subsistemas de Talento Humano y reliquidaciones.		Percepción de sistemas y entorno: Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.		
8. Realizar informes técnicos para los organismos de control interno y externo.		Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		
9. Efectuar estudios, análisis administrativos de movimiento de personal y emitir informes técnicos legales, relativos a traslados administrativos, asensos, reclasificaciones, remplazos, subrogaciones licencias y otros.				
10. Analizar y ejecutar los procesos para la evaluación del desempeño.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		
11. Analizar modificar y realizar perfiles de puestos para nuevos concursos de merecimientos.				
12. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		
13. Controlar, verificar e ingresar al sistema de Talento Humano las novedades presentadas en los empleados y trabajadores.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Elaborar planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración y desarrollo del sistema de Talento Humano.	Cumplimiento de planes de Talento Humano	Actividades cumplidas dentro de los planes	Porcentaje	% avance de planes aprobados	Cumplimiento de planes de Talento Humano
Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, inducción contratación, registro y presentación.	Eficiencia en el Tiempo de contratación	Tiempo de los procesos de contratación	Porcentaje	No. días utilizados/No. días establecidos*100	Eficiencia en el tiempo de realización de un proceso de contratación
Realizar informes técnicos para los organismos de control interno y externo.	Informes de gestión	Informes elaborados	Porcentaje	No. Informes elaborados/No. Informes solicitados*100	Cumplimiento de los informes de gestión
Analizar y actualizar los manuales, procedimientos, técnicas e instrumentos de los diferentes subsistemas de Talento Humano y reliquidaciones.	Actualización documentos de Talento Humano	Documentos actualizados	Porcentaje	No. Documentos actualizados/No. Documentos solicitados *100	Cumplimiento de la actualización documentos

Asistente Administrativo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:		
Denominación:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO/SECCIÓN DE TRANSPORTES/SECCIÓN SERVICIOS GENERALES	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Título Requerido:	Tres años de Estudios Superiores
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO		Área de Conocimiento:	Administración, Ing. Comercial, Economía, Contabilidad y Auditoría
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 3			
Grado:	3			
Nivel de aplicación:	3			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Brindar apoyo a nivel administrativo con calidad y eficiencia para garantizar la consecución de los objetivos institucionales.		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Revisar, clasificar, y registrar la documentación e información relacionada con los servicios que presta		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar, tramitar y dar seguimiento a los documentos.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Atender las necesidades de información y servicios administrativos de los usuarios internos, relacionados con su ámbito de competencia.		CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Apoyar en los procesos administrativos de RRHH.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Apoyar en los procesos de mantenimiento de bienes y servicios institucionales.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Tramitar peticiones de pago por adquisición de bienes y servicios		Expresión escrita: Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).		
7. Elaboración de cuadros comparativos de ofertas		Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla. Percepción de sistemas y entorno: Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.		
8. Todas la actividades encomendadas por su jefe inmediato		Planificación y gestión: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. Manejo de recursos materiales: Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.		

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Revisar, clasificar, y registrar la documentación e información relacionada con los servicios que presta.	Eficacia / Actividad	No. de documentación registrada	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de documentación registrada}}{\text{Número de documentación solicitada}} * 100$	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.
Atender las necesidades de información y servicios administrativos de los usuarios internos, relacionados con su ámbito de competencia.	Necesidades	Necesidades Atendidas	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de Necesidades Atendidas}}{\text{Número de Solicitudes}} * 100$	Cumplimiento de los trámites requeridos
Tramitar peticiones de pago por adquisición de bienes y servicios	Eficacia / Actividad	Peticiones Tramitadas	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de Peticiones de Pago Tramitadas}}{\text{Número de Peticiones de Pago}} * 100$	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.

Asistente de Ingeniería

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO/SECCIÓN DE TRANSPORTES/SECCIÓN SERVICIOS GENERALES	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES	
Denominación:	ASISTENTE DE INGENIERÍA		Título Requerido:	Tres años de Estudios Superiores	
Nivel:	ADMINISTRATIVO			Área de Conocimiento:	Ingeniería en Avalúos y Catastros o afines
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO				
Rol:	PROFESIONAL				
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 3				
Grado:			3		
Nivel de aplicación:			3		
2. Misión		6. Experiencia requerida			
Brindar apoyo a nivel técnico con calidad y eficiencia para garantizar la consecución de los objetivos institucionales.		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES		
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES	
1. Realizar seguimiento y fiscalización de Contratos Civiles	PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE	CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas	
2. Realizar estudios de ofertas enviadas por el departamento de adquisiciones				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia	
3. Actualizar los procesos unitarios de monto de obra y materiales	CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN	CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos	
4. Preparar los pliegos para compra de materiales y obras				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)	
5. Realizar constatación física de avance de obras	9. COMPETENCIAS REQUERIDAS				
6. Participar en elaboración de informes técnicos	Expresión escrita: Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).				
	Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.				
	Organización de la información: Clasifica documentos para su registro.				
7. Todas las actividades encomendadas por su jefe inmediato.	Pensamiento conceptual: Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.				
	Manejo de recursos materiales: Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Realizar seguimiento y fiscalización de Contratos Civiles	Eficacia / Actividad	No. De Contratos Civiles	PORCENTAJE	Número de contratos fiscalizados/ Número de contratos * 100	Efectividad en el seguimineto y fiscalización de los contratos
Preparar los pliegos para compra de materiales y obras	Pliegos	Pliegos Elaborados	PORCENTAJE	Número de Pliegos elaborados/Número de Pliegos requeridos * 100	Cumplimiento de los pliegos requeridos
Realizar constatación física de avance de obras	Eficacia / Actividad	No. de Obras	PORCENTAJE	Número de Obras Constatadas/Número de Obras Realizadas * 100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.

Auxiliar Administrativo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:		
Denominación:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO/JEFATURA DE PERSONAL	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Título Requerido:	APROBADOS 2 AÑOS O 4 SEMESTRES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO		Área de Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA O AFINES
Rol:	NO PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 2			
Grado:	2			
Nivel de aplicación:	2			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Apoyar en la ejecución de trámites relacionados con el área de competencia		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Atender llamadas telefónicas externas e internas de la Empresa.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Atender y direccionar al usuario externo para toda gestión de trámites.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Ingresar al sistema reclamos de clientes externos.		CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Archivar el número de llamadas internas realizadas a teléfonos móviles.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Legalizar, ingresar y archivar la documentación relacionada con el área.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Elaborar informes mensuales relacionados con actividades del área.		Comprensión oral: Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		
		Expresión escrita Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).		
7. Proporcionar apoyo y ayuda en actividades emergentes a los funcionarios del área cuando estimen conveniente.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		
		Operación y control: Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.		
8. Receptar, clasificar, organizar y distribuir la correspondencia interna y externa del área.		Expresión oral: Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.		
9. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.		Organización de la información: Clasifica documentos para su registro.		

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Atender llamadas telefónicas externas e internas de la Empresa.	Clientes satisfechos con atención telefónica	Índice de satisfacción del cliente con respecto a la atención telefónica	PORCENTAJE	No. clientes atendidos satisfechos según encuesta/No. clientes encuestados *100	Conocer el porcentaje de clientes externos e internos satisfechos con la atención telefónica
Atender y direccionar al usuario externo para toda gestión de trámites.	Eficiencia en la orientación de trámites	Trámites gestionados	PORCENTAJE	No. trámites gestionados/No. trámites recibidos*100	Medir la eficiencia en la orientación para la gestión de trámites
Receptar, clasificar, organizar y distribuir la correspondencia interna y externa del área.	Eficacia en la distribución de correspondencia	Trámites distribuidos	PORCENTAJE	No. trámites distribuidos/No. trámites recibidos	Medir la eficiencia en la distribución de trámites

Auxiliar de Enfermería

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:		
Denominación:	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	SERVIDORES PÚBLICOS	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Título Requerido:	TECNICO
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO		Área de Conocimiento:	ENFERMERÍA
Rol:	NO PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	OBRERO			
Grado:				
Nivel de aplicación:				
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Atender, realizar curaciones menores, mantener actualizado las historias clínicas		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Mantener actualizado y en orden las historias clínicas e información de los pacientes.		CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Tomar signos vitales y medidas antropométricas de los pacientes.				Manejo de Equipo y Herramienta : Manejar equipo y herramienta relacionada con el ámbito de su competencia
3. Realizar curaciones menores, aplicar inyecciones, administrar medicación con supervisión médica pos consulta.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
4. Colaborar al médico en los procedimientos requeridos.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
9. COMPETENCIAS REQUERIDAS				
5. Realizar material necesario (gasas, opósitos y torundas, entre otras).		Comprensión oral: Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		
6. Lavar, desinfectar y esterilizar los equipos, herramientas, instrumentos y áreas de curación.		Manejo de recursos materiales: Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		
7. Controlar las fechas de caducidad de medicación y equipos.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		
8. Organizar las citas médicas y llevar un registro estadístico de las labores en el servicio médico.		Recopilación de información: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		
9. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.		Mantenimiento de equipos: Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.		

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Tomar signos vitales y medidas antropométricas de los pacientes.	Registros de signos vitales	Registros de signos vitales en pacientes atendidos	PORCENTAJE	No. Registros de signos vitales/No. Total Pacientes atendidos *100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.
Controlar las fechas de caducidad de medicación y equipos.	Medicación y equipos	Productos caducados	PORCENTAJE	No. Productos caducados/No. Total Productos *100	% productos caducados
Lavar, desinfectar y esterilizar los equipos, herramientas, instrumentos y áreas de curación.	Equipos, herramientas, instrumentos y áreas de curación.	Equipo desinfectado	PORCENTAJE	No. Registro diario de esterilización/No. Total de equipos a esterilizarse *100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.

Director Talento Humano

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: PRESIDENCIA EJECUTIVA	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	DIRECTOR TALENTO HUMANO		Título Requerido:	INGENIERO
Nivel:	DIRECTIVO		Área de Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:				
Grado:				
Nivel de aplicación:				
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Proyectar, dirigir y controlar la elaboración de los programas a fin de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales		5 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Proyectar, dirigir y controlar la elaboración de los programas a fin de asegurar el máximo aprovechamiento del Talento Humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Planificar la gestión de Talento Humano, transporte y servicios generales.		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CONOCER LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Controlar y dirigir la buena aplicación de los procesos relacionados con los subsistemas de Talento Humano.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Asesorar a Presidencia Ejecutiva, Directores y demás áreas de la Empresa en asuntos inherentes al Talento Humano.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMELNORTE		Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Revisar y estar actualizado en todo lo referente al marco legal de la República con competencia al área laboral y controlar la aplicación de la misma en procesos de seguridad ocupacional, nómina y transporte.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Autorizar pagos relacionados con bienes y servicios de acuerdo al monto máximo autorizado por Presidencia Ejecutiva.		Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.		
7. Promover y dirigir programas o campañas de información de bienestar socio-laboral y en materia de higiene, salud y seguridad ocupacional.		Organización de sistemas: Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.		
8. Establecer y proponer los procedimientos y políticas institucionales necesarias dentro de la Administración del Talento Humano.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.		
9. Coordinar y Dirigir estudios especializados sobre administración de Talento Humano.		Orientación / asesoramiento: Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.		
10. Dirigir la gestión de las unidades administrativas que conforman la Dirección Talento Humano.		Pensamiento crítico: Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.		
11. Mantener el control y supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de Talento Humano para la atención de reclamos y soluciones de problemas del personal.		Juicio y toma de decisiones: Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.		
12. Elaborar el Plan Operativo y Presupuesto anual POA-Presupuesto del área.		Planificación y gestión: Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		
13. Supervisar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA-Presupuesto).				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Proyectar, dirigir y controlar la elaboración de los programas a fin de asegurar el máximo aprovechamiento del Talento Humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.	Cumplimiento de actividades	Actividades realizadas/Actividades planificadas	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento de actividades
Planificar la gestión de Talento Humano, transporte y servicios generales.	Cumplimiento plan de actividades	Actividades realizadas/Actividades planificadas	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento plan de actividades
Controlar y dirigir la buena aplicación de los procesos relacionados con los subsistemas de Talento Humano.	Normas legales	Aplicación de normas legales	PORCENTAJE	No. Normas legales aplicadas/No. Normas legales vigentes *100	Aplicación de normas legales
Dirigir la gestión de las unidades administrativas que conforman la Dirección Talento Humano.	Cumplimiento de actividades	Actividades realizadas/Actividades planificadas	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento de actividades

Elaborador de Roles

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: JEFATURA DE PERSONAL	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	ELABORADOR DE ROLES			
Nivel:	ADMINISTRATIVO			
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	NO PROFESIONAL		Título Requerido:	APROBADOS 3 AÑOS O 6 SEMESTRES
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 3		Área de Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, CONTABILIDAD O AUDITORÍA O AFINES
Grado:	3			
Nivel de aplicación:	3			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Manejar ingresar y controlar la información pertinente al sistema de roles de pago para la generación de los mismos		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Manejar ingresar y controlar la información pertinente al sistema de roles de pago para la generación de los mismos.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Atender y resolver inquietudes de clientes externos e internos que corresponda al sistema de nómina - IESS.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Revisar, cuadrar, validar la información relacionada con anticipos, descuentos, retenciones judiciales, préstamos IESS, fondos de reserva y otros necesarios para generar roles de pago.		CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Validar información para pagos, horas extras e ingresar al sistema.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Realizar cálculos para pagos de encargos, subrogaciones, subsidios por enfermedad, retenciones judiciales.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Revisar documentación, realizar liquidaciones de haberes y actas de finiquito del personal cesante.		Comprensión oral: Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		
7. Elaborar oficios, memorandos certificados de trabajo, de ingresos del personal, salidas, generación de avisos de entrada y salida de personal.		Destreza matemática: Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		
8. Verificar y mantener actualizado el sistema de control de asistencia del personal.		Operación y control: Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.		
9. Realizar notificaciones trámites y legalización sobre la salida de vacaciones de cada empleado.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		
10. Realizar informes y cuadros resumen de la generación de nómina de sueldos mensuales.		Expresión escrita: Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando).		
11. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Manejar ingresar y controlar la información pertinente al sistema de roles de pago para la generación de los mismos.	Datos actualizados en el sistema	Datos ingresados	PORCENTAJE	No. Datos ingresados/No. Datos disponibles *100	Datos actualizados en el sistema
Revisar, cuadrar, validar la información relacionada con anticipos, descuentos, retenciones judiciales, préstamos IESS, fondos de reserva y otros necesarios para generar roles de pago.	Documentos tramitados	Índice de documentos tramitados	PORCENTAJE	No. Documentos tramitados/No. Documentos recibidos *100	Índice de documentos tramitados
Revisar documentación, realizar liquidaciones de haberes y actas de finiquito del personal cesante.	Actas de finiquito	Actas de finiquito liquidadas	PORCENTAJE	No. Actas de finiquito liquidadas/No. Total de actas de finiquito *100	Actas de finiquito tramitadas
Realizar cálculos para pagos de encargos, subrogaciones, subsidios por enfermedad, retenciones judiciales.	Cálculos para pagos	Índice de cálculos realizados	PORCENTAJE	No. Cálculos realizados/No. Total de cálculos a realizarse *100	Índice de cálculos realizados para pagos en el rol

Jefe del Departamento de Personal

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIO SUSPERIORES
Denominación:	JEFE DEPARTAMENTO DE PERSONAL		Título Requerido:	INGENIERO
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 7			
Grado:	7			
Nivel de aplicación:	7			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
COORDINAR LA EJECUCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO		3 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Desarrollar el plan anual de actividades del área de Talento Humano.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Determinar el presupuesto y administrar el distributivo de sueldos.		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CONOCER LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Supervisar y controlar la elaboración de roles de pagos.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Diseñar y administrar los subsistemas de talento humano: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMELNORTE		Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Proponer el plan anual de capacitación.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Realizar el estudio y análisis de la provisión del personal a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades de la Empresa; así como, determinar los movimientos de personal.		Expresión escrita: Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).		
7. Administrar los reglamentos disciplinarios y de control del personal.		Identificación de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
8. Presentar informes periódicos y los que le sean solicitados por el Jefe Inmediato, oportunamente.		Generación de ideas: Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		
9. Mantener actualizado los expedientes laborales y base de datos		Planificación y gestión: Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		
10. Administrar y controlar el régimen laboral.				
11. Informar al Jefe Inmediato sobre las eventualidades que se presenten en el normal desempeño de la Empresa con relación al personal.		Juicio y toma de decisiones: Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.		
12. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Supervisar y controlar la elaboración de roles de pagos.	Roles de pagos elaborados	Índice de roles de pagos correctos	PORCENTAJE	No. Roles de pagos correctos/No. Roles de pagos realizados *100	Índice de roles de pagos correctos
Diseñar y administrar los subsistemas de talento humano: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.	Actividades realizadas con eficacia	Cumplimiento de actividades	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento de actividades de los subsistemas de Talento Humano
Administrar y controlar el régimen laboral.	Actividades planificadas	Cumplimiento de actividades	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento de actividades referentes a la administración y control del régimen laboral

Jefe de Sección Transporte

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	JEFE DE SECCIÓN TRANSPORTE		Título Requerido:	INGENIERO
Nivel:	TÉCNICO		Área de Conocimiento:	MECÁNICA, ELECTROMECAÁNICA, MANTENIMIENTO MECÁNICO O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	TECNICO			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 6			
Grado:	6			
Nivel de aplicación:	6			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Precautelar técnicamente la integridad física de los trabajadores y del parque automotor		2 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Autorizar órdenes de mantenimiento preventivo correctivo.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar el salvo conducto de movilización.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Efectuar el control de vehículos en servicio, dañados, etc. Y supervisar el avance de los trabajos de reparación.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Proporcionar las órdenes de suministro de gasolina necesarias para la movilización.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Administrar contratos de compras Públicas.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Llevar un control estadístico del parque automotor, un inventario de herramientas y accesorios de cada vehículo.		Manejo de recursos materiales: Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		
7. Ingresar al sistema de facturación de pago.		Monitoreo y control: Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		
8. Revisar facturas emitidas por talleres.				
9. Instruir a conductores sobre el uso de los vehículos.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		
10. Autorizar turnos de mantenimiento eléctrico de vehículos.				
11. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.		Pensamiento conceptual: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.		

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Indicador	Variable	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Autorizar órdenes de mantenimiento preventivo correctivo.	Índice de órdenes de mantenimiento	Ordenes de mantenimiento autorizadas/Ordenes de mantenimiento recibidas	PORCENTAJE	No. Ordenes de mantenimiento autorizadas/No. Ordenes de mantenimiento recibidas * 100	Índice de órdenes de mantenimiento
Elaborar el salvo conducto de movilización.	Índice de salvo conductos	Salvo conductos elaborados/Salvo conductos solicitados	PORCENTAJE	No. Salvo conductos elaborados/No Salvo conductos solicitados *100	Índice de salvo conductos
Efectuar el control de vehículos en servicio, dañados, etc. Y supervisar el avance de los trabajos de reparación.	Disponibilidad vehicular	Vehículos en mantenimiento/Vehículos disponibles	PORCENTAJE	Nº Vehículos en mantenimiento/Nº Vehículos disponibles *100	Disponibilidad vehicular
Proporcionar las órdenes de suministro de gasolina necesarias para la movilización.	Ordenes de gasolina	Ordenes de gasolina aprobadas/Ordenes de gasolina solicitadas	PORCENTAJE	No. Ordenes de gasolina aprobadas/No. Ordenes de gasolina solicitadas *100	Ordenes de gasolina

Jefe del Departamento de Seguridad Salud y Ambiente

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUAMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS DE POSTGRADO	
Denominación:	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD SALUD Y AMBIENTE			Título Requerido:	MAESTRIA
Nivel:	TECNICO		Área de Conocimiento:		SEGURIDAD INDUSTRIAL, RIESGOS DEL TRABAJO O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO				
Rol:	PROFESIONAL				
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 7				
Grado:	7				
Nivel de aplicación:	7				
2. Misión		6. Experiencia requerida			
Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales mediante la aplicación de normas y procedimientos de seguridad, con el fin de evitar riesgos para el personal y las instalaciones.		3 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES		
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES	
1. Elaborar el plan anual de seguridad industrial.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas	
2. Coordinar la ejecución del plan anual de Seguridad Industrial.		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CONOCER LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia	
3. Coordinar la adquisición de herramientas, equipo de protección personal y otros relacionados.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMELNORTE		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos	
4. Realizar toda clase de investigaciones sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)	
5. Actualizar el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
6. Realizar visitas periódicas a los lugares de trabajo, con el objeto de que se cumplan las normas de seguridad.		Pensamiento analítico: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.			
7. Instruir al personal sobre técnicas de higiene y seguridad en el trabajo mediante la coordinación de eventos de capacitación.		Instrucción: Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución.			
8. Llevar los datos estadísticos sobre seguridad e Higiene Industrial y archivarlos.					
9. Coordinar el mantenimiento del EPP del personal operativo y demás equipos de seguridad y salud laboral de las instalaciones.		Planificación y gestión: Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.			
10. Asistir a reuniones con el comité de Seguridad Industrial y con organismos de control externos.					
11. Análisis de formatos de Seguridad Industrial que deben cumplirse en cada área de trabajo.					
12. Autorizar las solicitudes a bodega sobre EPP y herramientas.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.			
13. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.					

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Indicador	Variable	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Elaborar el plan anual de seguridad industrial.	Eficiencia en el cumplimiento del plan	Plan anual de seguridad industrial	UNIDAD	Plan de seguridad industrial elaborado	Cumplimiento en la elaboración del plan anual de seguridad industrial
Coordinar la ejecución del plan anual de Seguridad Industrial.	Actividades planificadas en el plan anual de seguridad industrial	Actividades del plan ejecutadas	PORCENTAJE	No. Actividades plan ejecutadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento del plan anual de seguridad industrial
Realizar toda clase de investigaciones sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Accidentes de trabajo	Porcentaje de accidentabilidad	PORCENTAJE	No. accidentes de trabajo/ No. total de trabajadores *100	Porcentaje de accidentabilidad de los empleados
Instruir al personal sobre técnicas de higiene y seguridad en el trabajo mediante la coordinación de eventos de capacitación.	Capacitaciones en seguridad	Índice de capacitaciones en seguridad	PORCENTAJE	No. Capacitaciones ejecutadas/No. Capacitaciones solicitadas * 100	Índice de capacitaciones en seguridad
Coordinar la adquisición de herramientas, equipo de protección personal y otros relacionados.	Equipos de seguridad	Equipos de seguridad adquiridos	PORCENTAJE	Valor utilizado (\$)/Valor total asignado(\$)*100	Cumplimiento en la adquisición de equipos de seguridad

Jefe la Sección Servicios Generales

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	JEFE DE SERVICIOS GENERALES		Título Requerido:	INGENIERO
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	Administración, Ing. Comercial, Economía, Contabilidad y Auditoría
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 3			
Grado:	3			
Nivel de aplicación:	3			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Realizar los controles y actividades relacionadas con el mantenimiento, reparación y/o ampliaciones de obras civiles; mantenimiento preventivo y/o correctivo de bienes mobiliario; prevención de incendios en edificios y/o locales, administración de servicios básicos.		2 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Programar, ejecutar y fiscalizar los trabajos de mantenimiento, reparación y/o ampliaciones de obras civiles, eléctricas, telefónicas y refrigeración de edificios.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar, tramitar y dar seguimiento a los documentos.		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CONOCER LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Elaborar las especificaciones técnicas TDRs para las licitaciones, concursos de ofertas y otros procedimientos relativos a contrataciones para la construcción, refracción, remodelación, etc. De obras civiles, conforme a las disposiciones legales vigentes.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Apoyar en los procesos administrativos de RRHH.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMELNORTE		Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Tramitar los procesos de mantenimiento de bienes y servicios institucionales.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Tramitar peticiones de pago por adquisición de bienes y servicios		Expresión escrita: Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).		
7. Velar por el pago puntual de los servicios básicos (Agua, luz, teléfono, tasas municipales y otros)		Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		
8. Fiscalizar la correcta ejecución de los contratos de las empresas proveedoras.		Percepción de sistemas y entorno: Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.		
9. Velar por el mantenimiento de las oficinas de las distintas dependencias, en cuanto a limpieza y funcionamiento de todos los servicios de manera adecuada.		Planificación y gestión: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		
10. Todas la actividades encomendadas por su jefe inmediato		Manejo de recursos materiales: Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.		

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Programar, ejecutar y fiscalizar los trabajos de mantenimiento, reparación y/o ampliaciones menores de obras civiles, eléctricas, telefónicas y refrigeración de edificios.	Eficacia / Actividad	No. de trabajos	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de trabajos realizados}}{\text{Número de trabajos requeridos}} * 100$	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.
Elaborar las especificaciones técnicas TDRs para las licitaciones, concursos de ofertas y otros procedimientos relativos a contrataciones para la construcción, refracción, remodelación, etc. De obras civiles, conforme a las disposiciones legales vigentes.	TDRs	TDRs elaborados	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de TDRs elaborados}}{\text{Número de TDRs requeridos}} * 100$	Cumplimiento de los trámites requeridos
Tramitar peticiones de pago por adquisición de bienes y servicios	Eficacia / Actividad	Peticiones Tramitadas	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de Peticiones de Pago Tramitadas Atendidas}}{\text{Número de Peticiones de Pago}} * 100$	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.

Médico General

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	MÉDICO GENERAL	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Título Requerido:	DOCTOR
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	MEDICINA
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 6			
Grado:	6			
Nivel de aplicación:	6			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Prevenir, atender y curar la salud de los trabajadores de EMELNORTE		2 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Desarrollar planes de atención médica de primer nivel.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar y ejecutar planes a desarrollarse en la empresa.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Elaborar informes de avance de resultados de pacientes atendidos.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Programar, coordinar y ejecutar campañas de educación para la salud o programas de prevención.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Evaluar clínicamente al paciente.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Analizar exámenes complementarios y laboratorios de los pacientes atendidos.		Identificación de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
7. Administrar y mantener historias clínicas de los trabajadores atendidos.		Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		
8. Elaborar informes estadísticos mensuales sobre atención médica y los programas preventivos desarrollados y entregados a las áreas correspondientes.		Percepción de sistemas y entorno: Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.		
9. Efectuar y aplicar atenciones de emergencia.				
10. Dar atención médica asistencial primaria, curativa en general y diagnosticar a los trabajadores de la Institución.		Orientación / asesoramiento: Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.		
11. Supervisar el trabajo del personal a cargo.				
12. Prescribir y tratar el seguimiento del tratamiento de enfermedades de los pacientes.		Planificación y gestión: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		
13. Coordinar la contratación de Instituciones médicas o clínicas particulares para el tratamiento de casos emergentes.				
14. Participar en reuniones de trabajo, sobre condiciones de trabajo seguridad y riesgos con áreas afines.				
15. Elaborar oficios, informes médicos y certificaciones de las patologías encontradas en los pacientes.				
16. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Evaluar clínicamente al paciente.	Atenciones médicas	Atenciones médicas registradas	PORCENTAJE	No. Atenciones médicas registradas/No. Total de trabajadores *100	Índice de atenciones médicas
Analizar exámenes complementarios y laboratorios de los pacientes atendidos.	Exámenes complementarios y laboratorios	Exámenes analizados	PORCENTAJE	No. Exámenes analizados/No. Total de exámenes recibidos *100	Cumplimiento en el análisis de exámenes y laboratorios de los pacientes atendidos.
Administrar y mantener historias clínicas de los trabajadores atendidos.	Historias clínicas	Historias clínicas elaboradas	PORCENTAJE	No. Historias clínicas elaboradas/No. Total de trabajadores *100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.
Dar atención médica asistencial primaria, curativa en general y diagnosticar a los trabajadores de la Institución.	Atenciones médicas	Atenciones médicas registradas	PORCENTAJE	No. Atenciones médicas registradas/No. Total de trabajadores *100	Índice de atenciones médicas

Médico Ocupacional

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: JEFATURA DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS DE POSTGRADO
Denominación:	MÉDICO OCUPACIONAL		Título Requerido:	MAESTRÍA
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	MEDICINA LABORAL
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 6			
Grado:	6			
Nivel de aplicación:	6			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Aplicación práctica y objetiva de la medicina laboral, tendiente a la conservación de la salud integral del trabajador, que deberá producirse en un elevado estado de bienestar físico, mental y social del mismo		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Implantar el Procedimiento de Plan de Vigilancia a la Salud de los colaboradores y su ejecución.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar historias clínicas pre-ocupacionales, ocupacionales, especiales, salida e ingreso de vacaciones, cambio de puesto de trabajo, reubicación o reinserción laboral y salida de la empresa.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Analizar casos específicos de salud ocupacional, emitir informes y hacer seguimiento médico laboral de los mismos.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Inspeccionar puestos de trabajo y áreas de concesión de la Empresa.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Colaborar en la investigación de accidentes laborales y posibles enfermedades ocupacionales.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Participar en las reuniones del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.		Identificación de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
7. Elaborar documentos, procedimientos, protocolos y formatos necesarios para implementar lo concerniente a Salud Ocupacional.		Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		
8. Impartir charlas al personal de la Empresa sobre salud ocupacional.		Percepción de sistemas y entorno: Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.		
9. Presentar la programación o cronograma de actividades anuales.				
10. Brindar la inducción inicial al personal nuevo sobre los riesgos existentes en el puesto de trabajo.		Orientación / asesoramiento: Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.		
11. Incluir en los profesiogramas los requerimientos psicofisiológicos de las tareas a desempeñar, contraindicaciones médicas absolutas y relativas para cada puesto de trabajo.		Planificación y gestión: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		
13. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Elaborar historias clínicas pre-ocupacionales, ocupacionales, especiales, salida e ingreso de vacaciones, cambio de puesto de trabajo, reubicación o reinserción laboral y salida de la empresa.	Documentos de medicina ocupacional	Índice de documentos de medicina ocupacional elaborados	PORCENTAJE	No. Documentos elaborados/No. Documentos requeridos *100	Cumplimiento de documentos de medicina ocupacional elaborados
Analizar casos específicos de salud ocupacional, emitir informes y hacer seguimiento médico laboral de los mismos.	Casos salud ocupacional	Casos de salud ocupacional analizados	PORCENTAJE	No. Casos analizados/No. Total casos presentados *100	Casos salud ocupacional analizados
Elaborar documentos, procedimientos, protocolos y formatos necesarios para implementar lo concerniente a Salud Ocupacional.	Documentos de salud ocupacional	Elaboración de documentos	PORCENTAJE	No. Documentos elaborados/No. Documentos requeridos *100	Cumplimiento de documentos de salud ocupacional elaborados
Implantar el Procedimiento de Plan de Vigilancia a la Salud de los colaboradores y su ejecución.	Plan de Vigilancia a la Salud	Procedimiento implantado	PORCENTAJE	No. Actividades ejecutadas/No. Actividades planificadas *100	Cumplimiento en la implementación del Plan de Vigilancia a la Salud

Odontólogo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	ODONTÓLOGO			
Nivel:	ADMINISTRATIVO			
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 6			
Grado:	6			
Nivel de aplicación:	6		Título Requerido:	ODONTÓLOGO
			Área de Conocimiento:	ODONTOLOGÍA
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Prevenir, atender y curar la salud bucal de los trabajadores de EMELNORTE		2 AÑOS	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Asistir a las reuniones programadas del Departamento.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Atender al paciente y planificar visitas odontológicas de las Agencias.		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONOCER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA		Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Dar charlas de prevención en la solución de problemas del proceso de salud, enfermedad bucal.				Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Administrar y supervisar eficientemente unidades de salud bucal del Departamento.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Brindar atención odontológica integral de calidad y transferir, con prontitud y acierto, a aquellos pacientes que requieren tratamientos especializados.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Elaborar historias clínicas de los pacientes atendidos.		Identificación de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
7. Requerir el material odontológico necesario de acuerdo a el diagnostico a tratarse de los pacientes.		Recopilación de información: Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.		
8. Emitir recetas médicas, certificados de reposo a los pacientes atendidos en el consultorio.		Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		
9. Realizar la práctica profesional con sujeción a la normativa legal de bioseguridad y ambiental vigentes.		Comprensión oral: Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.		
10. Evaluar la condición de salud bucal de los pacientes y realizar el respectivo tratamiento de acuerdo al diagnóstico las diferentes patologías.		Orientación / asesoramiento: Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.		
11. Elaborar el informe mensual y consolidarlo anualmente.				
12. Desplegar acciones de prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades de prevención y salud bucal.		Planificación y gestión: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		
13. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Elaborar historias clínicas de los pacientes atendidos.	Historias clínicas	Historias clínicas elaboradas	PORCENTAJE	No. Historias clínicas elaboradas/No. Total de trabajadores *100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo en referencia a lo solicitado.
Emitir recetas médicas, certificados de reposo a los pacientes atendidos en el consultorio.	Documentos odontológicos	Documentos odontológicos generados	PORCENTAJE	No. Documentos médicos generados/No. Total Pacientes atendidos *100	Índice documentos odontológicos
Evaluar la condición de salud bucal de los pacientes y realizar el respectivo tratamiento de acuerdo al diagnóstico las diferentes patologías.	Atención odontológica	Pacientes atendidos	PORCENTAJE	No. Pacientes atendidos/No. Total de trabajadores *100	Índice de atención odontológica

Secretaria

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO/JEFATURA DE PERSONAL/JEFATURA DE TRANSPORTES	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	SECRETARIA			Título Requerido:
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	
Unidad o Proceso:	FINANZAS			
Rol:	NO PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 2			
Grado:	2			
Nivel de aplicación:	2			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Brindar apoyo a nivel administrativo a los diferentes departamentos y secciones de la empresa, para la consecución de los objetivos institucionales.		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Atender en forma directa y telefónicamente al cliente interno y externo para gestionar sus requerimientos y necesidades.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Remitir la documentación a las áreas correspondientes para su respectivo trámite interno y externo.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Registrar toda la documentación que ingresa al Departamento.		CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Preparar la documentación y antecedentes para las reuniones internas y externas.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Generar órdenes de trabajo al sistema de talento humano		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Manejar el archivo de la documentación emitida y enviada del Departamento.		Comprensión oral: Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		
7. Asistir a todas las actividades del Departamento.		Expresión escrita: Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).		
8. Realizar el seguimiento de documentos de acuerdo a los requerimientos del Departamento.		Organización de la información: Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		
9. Realizar peticiones de pago en el sistema.		Recopilación de información: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		
10. Elaborar y distribuir oficios, actas, circulares, informes especiales, formularios, memorandos, órdenes de pago y previa sumilla enviar a sus áreas correspondientes.		Comprensión escrita: Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.		
11. Cumplir con las funciones asignadas por el Jefe Inmediato.		Identificación de problemas: Compara información sencilla para identificar problemas.		

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Atender en forma directa y telefónicamente al cliente interno y externo para gestionar sus requerimientos y necesidades.	Clientes satisfechos con atención telefónica	Índice de satisfacción del cliente con respecto a la atención telefónica	PORCENTAJE	No. clientes atendidos satisfechos según encuesta/No. clientes encuestados *100	Conocer el porcentaje de clientes externos e internos satisfechos con la atención telefónica
Remitir la documentación a las áreas correspondientes para su respectivo trámite interno y externo.	Documentos tramitados	Índice de documentos tramitados	PORCENTAJE	No. Documentos tramitados/No. Documentos recibidos *100	Índice de documentos tramitados
Preparar la documentación y antecedentes para las reuniones internas y externas.	Documentos preparados	Índice de documentos preparados	PORCENTAJE	No. Documentos preparados/No. Documentos requeridos *100	Índice de documentos preparados
Elaborar y distribuir oficios, actas, circulares, informes especiales, formularios, memorandos, órdenes de pago y previa sumilla enviar a sus áreas correspondientes.	Documentos elaborados y distribuidos	Índice de documentos elaborados y distribuidos	PORCENTAJE	No. Documentos elaborados y distribuidos/No. Documentos requeridos *100	Índice de documentos elaborados y distribuidos

Secretaría de Dirección

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:		
Denominación:	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Título Requerido:	APROBADOS 3 AÑOS O 6 SEMESTRES
Unidad o Proceso:	AUDITORÍA INTERNA		Área de Conocimiento:	SECRETARIADO EJECUTIVO O AFINES
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 3			
Grado:				
Nivel de aplicación:				
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Brindar apoyo a nivel administrativo a las diferentes direcciones de la empresa, para la consecución de los objetivos institucionales.		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Elaborar memorandos, oficios, actas, informes especiales, formularios, peticiones de pago, solicitudes a bodega, comunicaciones internas y externas.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Atender los requerimientos internos o externos.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Tramitar y sumillar los documentos al Jefe Inmediato distribuirlos en las áreas correspondientes.		CLIENTES: CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Receptar y distribuir toda la documentación que es enviada a la Dirección.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Atender telefónicamente a clientes internos y externos.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Realizar el seguimiento a los trámites y solicitudes del área.		Comprensión oral: Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		
7. Proporcionar la información requerida por los funcionarios del área.		Comprensión escrita: Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.		
8. Remitir la nómina diaria de permisos a la Dirección de Talento Humano.		Expresión escrita: Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).		
9. Llevar la agenda del Jefe Inmediato.		Organización de la información: Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		
10. Archivar física y magnéticamente los documentos del área.		Identificación de problemas: Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		
11. Entregar los insumos de oficina a los funcionarios del área.		Recopilación de información: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		
12. Elaborar el cuadro mensual de la utilización de insumos, suministros y papeles.				
13. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Elaborar memorandos, oficios, actas, informes especiales, formularios, peticiones de pago, solicitudes a bodega, comunicaciones internas y externas.	Documentos preparados	Índice de documentos preparados	PORCENTAJE	$\frac{\text{No. Documentos preparados}}{\text{No. Documentos requeridos}} * 100$	Índice de documentos preparados
Atender los requerimientos internos o externos.	Eficacia en requerimientos	Requerimientos solicitados	PORCENTAJE	$\frac{\text{No. Requerimientos solventados}}{\text{No. Requerimientos solicitados}} * 100$	Eficacia en requerimientos
Tramitar y sumillar los documentos al Jefe Inmediato distribuirlos en las áreas correspondientes.	Índice de documentos tramitados	Documentos tramitados/Documentos recibidos	PORCENTAJE	$\frac{\text{No. Documentos tramitados}}{\text{No. Documentos recibidos}} * 100$	Índice de documentos tramitados
Receptar y distribuir toda la documentación que es enviada a la Dirección.	Eficiencia en actividades	Documentación distribuida	PORCENTAJE	$\frac{\text{No. Documentación distribuida}}{\text{No. Documentación receptada}} * 100$	Eficiencia en actividades de agenda
Atender telefónicamente a clientes internos y externos.	Clientes satisfechos	Índice de satisfacción del cliente con atención telefónica	PORCENTAJE	$\frac{\text{No. Clientes atendidos satisfechos según encuesta}}{\text{No. Clientes encuestados}} * 100$	Conocer el porcentaje de clientes externos e internos satisfechos con la atención telefónica

Supervisor de Seguridad Salud y Ambiente

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz:		
Denominación:	SUPERVISOR DE SEGURIDAD SALUD Y AMBIENTE	UNIDAD DE SEGURIDAD	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Nivel:	TECNICO		Título Requerido:	LICENCIADO
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO		Área de Conocimiento:	SEGURIDAD INDUSTRIAL O AFINES
Rol:	NO PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 4			
Grado:	4			
Nivel de aplicación:	4			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Controlar y supervisar que los trabajadores cumplan con las normas de seguridad y prevenir accidentes de trabajo		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Preparar informes de incidentes y accidentes.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Elaborar solicitudes a bodega general para reposición de equipos y herramientas de trabajo.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Instruir en Seguridad Industrial al personal.				Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Supervisar en el sitio de trabajo las condiciones y acciones inseguras al personal.				Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Coordinar los mantenimientos de equipos de protección colectiva y herramientas.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Programar el mantenimiento y recarga de los equipos contra incendios.		Monitoreo y control: Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.		
7. Colaborar en la elaboración de cronogramas y programas de trabajo de seguridad industrial		Identificación de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
8. Preparar términos de referencia y características de los bienes a adquirir.		Instrucción: Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución.		
9. Realizar informes de novedades que se presentan en las supervisiones ejecutadas.		Comprensión oral: Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		
10. Ejecutar acciones de mantenimiento de equipos y herramientas para reparación.		Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		
11. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Realizar informes de novedades que se presentan en las supervisiones ejecutadas.	Informes de gestión en supervisión de seguridad	Informes elaborados	PORCENTAJE	No. Informes elaborados/No. Informes requeridos de supervisiones*100	Cumplimiento de los informes de gestión de supervisiones
Instruir en Seguridad Industrial al personal.	Eficacia en capacitaciones	Capacitaciones realizadas	PORCENTAJE	No. Capacitaciones realizadas/No. Capacitaciones solicitadas *100	Medir la eficacia en capacitaciones
Supervisar en el sitio de trabajo las condiciones y acciones inseguras al personal.	Plan de supervisión	Supervisiones realizadas	PORCENTAJE	No. Supervisiones realizadas/No. Supervisiones planificadas *100	Verificar el cumplimiento del plan de supervisión

Trabajadora Social

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código/Partida:		Interfaz: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO/JEFATURA DE PERSONAL	Nivel de instrucción:	ESTUDIOS SUPERIORES
Denominación:	TRABAJADORA SOCIAL		Título Requerido:	LICENCIADA
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Área de Conocimiento:	BIENESTAR SOCIAL LABORAL O AFINES
Unidad o Proceso:	TALENTO HUMANO			
Rol:	PROFESIONAL			
Grupo ocupacional:	SERVIDOR 4			
Grado:	4			
Nivel de aplicación:	4			
2. Misión		6. Experiencia requerida		
Diseñar y coordinar la ejecución de programas y proyectos para mejorar el clima y bienestar socio laboral de los funcionarios, servidores y trabajadores de EMELNORTE		1 AÑO	CARGOS O ACTIVIDADES SIMILARES	
3. ACTIVIDADES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
1. Aplicar ficha socio económica, laboral de los trabajadores de la empresa y recomendar acciones de beneficio social, económico, laboral.		NORMATIVA LEGAL VIGENTE: NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS RELACIONADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
2. Diagnosticar con los indicadores la situación socio-laboral de los trabajadores y empleados.				Manejo de Programas Informáticos : Manejar programas Informáticos relacionados al ámbito de su competencia
3. Planificar y desarrollar la intervención en función de los diagnósticos obtenidos.				Manejo de Hardware : Manejar Dispositivos Periféricos
4. Asesorar en trámites relacionados con los beneficios de orden social-económicos, préstamos quirografarios, asegurándose de la legalidad y otorgamiento oportuno de los mismos.		PRODUCTOS Y SERVICIOS: CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EMELNORTE		Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)
5. Asesorar los trámites de documentos que requieren la participación de los trabajadores.		9. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
6. Tramitar las solicitudes de anticipos de remuneración de los trabajadores.		Comprensión oral: Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.		
7. Gestionar las prestaciones médicas, sociales jubilaciones con el IESS y otras Instituciones.		Expresión escrita: Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).		
8. Coordinar el desarrollo de medicina preventiva con el área médica y orientar trámites para la atención odontológica, pediátrica y médica del trabajador y su familia.		Identificación de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
9. Organizar actividades sociales, recreativas, educativas, entre otros, con sus familias y trabajadores.		Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		
10. Implementar proyectos o programas y mantener relaciones con instituciones, empresas dedicadas al servicio social para el apoyo a la gestión ambiental en beneficio del trabajador y empleado.		Pensamiento analítico: Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		
11. Elaborar informes periódicos, sociales de labores, cronogramas de trabajos y, participar en la elaboración del plan anual de trabajo.		Planificación y gestión: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		
12. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.				

10. INDICADORES DE GESTIÓN					
Actividades esenciales del puesto	Variable	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Interpretación
Aplicar ficha socio económico, laboral de los trabajadores de la empresa y recomendar acciones de beneficio social, económico, laboral.	Cumplimiento de aplicación de ficha socio económica	Empleados aplicados fichas sociales	PORCENTAJE	No. empleado aplicados la ficha / No. Total de empleados *100	Verificar el cumplimiento en la aplicación de ficha socio económica
Planificar y desarrollar la intervención en función de los diagnósticos obtenidos.	Cumplimiento de plan de intervención	Actividades realizadas	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas (plan intervención/No. Actividades totales (plan intervención)*100	Verificar el cumplimiento de plan de intervención
Implementar proyectos o programas y mantener relaciones con instituciones, empresas dedicadas al servicio social para el apoyo a la gestión ambiental en beneficio del trabajador y empleado.	Proyectos de relaciones con instituciones	Actividades realizadas	PORCENTAJE	No. Actividades realizadas (proyectos)/No. Actividades planificadas (proyectos)*100	Implementación proyectos de relaciones con instituciones

MANUAL DE INDUCCIÓN



Presentación

Hemos diseñado este Manual de Inducción con el fin de facilitarle la información necesaria sobre La Empresa Eléctrica Regional Norte, su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento , procedimientos y beneficios adquiridos.

Todas las personas vinculadas a nuestra empresa, son seleccionadas buscando condiciones especiales, que los hagan sentirse parte de EMELNORTE, con gran capacidad de servir, porque nuestros clientes exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial como usted.

Es un gusto poder darle la más cordial bienvenida, esperando que la relación de trabajo que hoy inicia, perdure por mucho tiempo y más aun sea fuente de desarrollo para usted, su familia y nuestra empresa.....su empresa.

BIENVENIDA

Ahora que tienes la oportunidad de participar con tu experiencia, profesionalismo y voluntad para el desarrollo de EMELNORTE.

Nuestra empresa ha elaborado el presente Manual de Inducción, con la finalidad de darte a conocer el entorno laboral en que desarrollara sus funciones y actividades; ya que USTED es nuestra prioridad de atención.

Sabemos que con su habilidad, actitud y capacidad logrará metas personales y de este modo logrará enriquecer la empresa.

A partir de este momento es nuestro(a) compañero(a) de labores. Creemos que su aporte va a ser muy importante en la marcha de la Empresa.

Al pertenecer a nuestra Empresa ha contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como ha adquirido derechos que EMELNORTE gustosamente le reconocerá.

ANIMO Y LE DESEAMOS MUCHA SUERTE...

HISTORIA

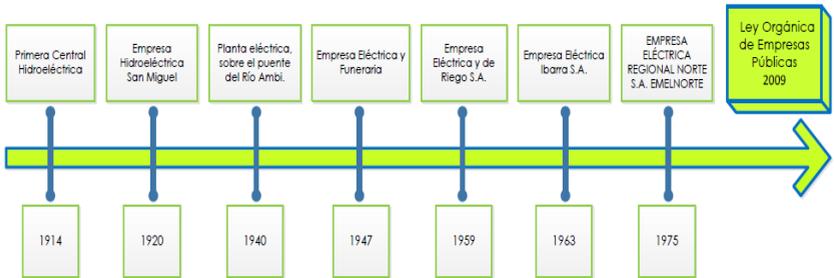
El 25 de noviembre de 1975 se constituye la EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S.A. EMELNORTE, como principal accionista el INECEL y las empresas eléctricas de Ibarra, Montufar y Tulcán, incluyendo todos sus activos y trabajadores. Posteriormente fueron ingresando como accionistas todos los municipios y consejos provinciales del norte del país.

La Empresa Regional Norte S.A "EMELNORTE S.A." está constituida por accionistas ecuatorianos. Los accionistas de conformidad con la Ley, son todos y cada uno de los organismos seccionales; esto es, los H. Consejos Provinciales y los I. Municipios de la zona de servicio. Además, la empresa tiene como accionistas particulares a ciudadanos Ibarreños. Su principal domicilio está en la ciudad de Ibarra y tiene establecidas sucursales, agencias y oficinas en todos los cantones de las provincias de Imbabura, Carchi y Norte de Pichincha.

La Empresa Eléctrica Regional Norte, es una de las 19 empresas eléctricas nacionales, cuya misión fundamental consiste en la distribución y comercialización de energía eléctrica, en un mercado cautivo, conformado por consumidores industriales, comerciales y residenciales, asentados en las áreas urbanas y rurales de las provincias de Imbabura y Carchi, así como en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha y en el cantón Sucumbíos de la provincia del mismo nombre.

Desde el año 2008 empieza la transformación del país, se inicia con la nueva Constitución de la República del Ecuador, aprobada mediante referéndum por el pueblo ecuatoriano y en vigencia desde el 20 de octubre del 2008. El 16 de octubre del

2009 se aprueba la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante la cual se dispone la transferencia de las acciones de todas las empresas públicas que eran del Fondo de Solidaridad al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. El 2 de diciembre del 2009 se formalizó el traspaso de la acciones por el Ab. Patricio Vintimilla Loor, Liquidador del Fondo de Solidaridad. En el numeral 2.2.1.5 de la Ley de Empresas Públicas, determina que EMELNORTE S.A., hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observarán las disposiciones contenidas en esta Ley.



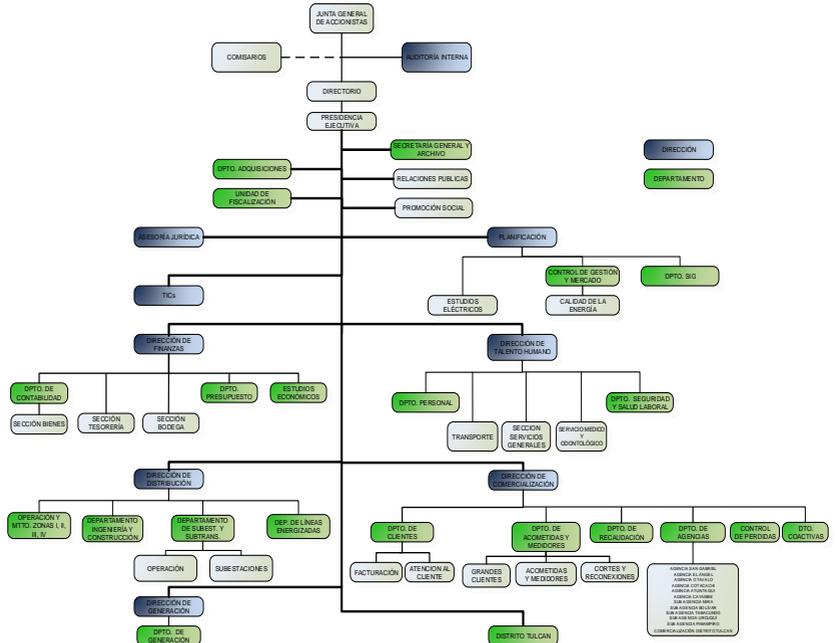
MISIÓN

“Brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a la población del área de cobertura.”

VISION

“Seremos al año 2021, una empresa pública que entregue a la comunidad, el servicio de energía eléctrica, en concordancia con los índices fijados por los organismos de control, con excelencia de categoría internacional, compromiso social y ambiental.

ORGANIZACIÓN



DIRECTORIO TELEFONICO

Ext.	Nombre
2242	Proso Ramiro
2225	Rogel Angelina
2326	Gabor Alvaro
2186	Asesor Presidencia
2211	Recepción
2220	Recepción Matiz
ADQUISICIONES	
2191	Intibanguo Marco
2216	Adquisiciones
2188	Isaac Batary
2209	Suarez Ricardo
ARCHIVO	
D 2254	Montalvo Rocio
2188	Jorge Anzures
FISCALIZACION	
2222	Aguilar Wildmar
2203	Fiscalizacion Fax
2227	Felix Guastalla
2201	Guerrero Alvaro
2265	Rojas Faustino
PROMOCION SOCIAL	
A 2307	Delgado Ney
2342	Morizon Carlos
RELACIONES PUBLICAS	
2259	Cadeflo Rosay
2195	Salazar Jaime
AGENCIAS	
2198	Arvega Fabricio
2240	Carillo Alba
2277	Guaman Narcisca
2325	PEC
2310	Petalafai Anita
2313	PEC
ACREDITADOS Y MEDIDORES	
2176	Jangamarca José
2337	Flores Ramiro
2315	Larudo Susana
2294	Acosta Pablo
2265	Amezcua Carlos
2298	Avellaneda Armando
2243	Sordillo Valdemar
2345	Jimenez Benito
2279	Morizon Marco
2312	Ravello Juao
2340	Ribeiro Rodrigo
2249	Villenas Fernando
AGENCIAS	
2287	Aguirre Luis Felipe
2140	Celi Paola
CLIENTES	
2200	Tabares Patricio
2318	Atención Clientes
2170	Terán Gabriela
2248	Bustos Mauricio
2175	Suarez José
2285	Espinosa Angella
2241	Jurado Oscar
2288	Perez Lorena
2289	Ruales Milton
2203	Villalobos Hugo
COACTIVAS	
2248	Dantiana Gabriela
2226	Suzmán Nataly
2320	Medina Jorge

Ext.	Nombre
CONTROL DE PERDIDAS	
D 2276	Terán Sofia
2275	Fuentes Stalin
2278	Tapia Osvaldo
2275	Vilquez Ramiro
RECAUDACION	
2251	Castillo Marcelo
2229	Castro Rolando
2142	Recaudación
2219	Fernandez Olga
2250	Gonzales Andrés
2279	Agencia Sur
2255	Jimenez Alejandra
2167	Ramirez Tania
CONSTRUCCIONES	
2225	Burgos Mario
2227	Bacón Cristina
2233	Gordillo Germanico
2244	Soto Anita
D 2247	De la Torre Sandra
2200	Navas Marcelo
I 2327	Vilquez Diego
I 2327	Molina Vinicio
GRUPO LINEAS ENTRENADAS	
2176	Melja Robinson
SUBESTACIONES	
R 2282	Montesdeoca Marco
2180	Chamorro Ximena
2281	Centro de Control
2309	Eche Edison
2180	Scacco José
2180	Tapia Hugo
ZONA II	
2176	Jangamarca José
2209	Puerto Catty
2328	Llivia Francisco
ZONA III	
2308	Cienegas Leonidas
2217	Cienegas Claudia
2311	Dávila Juan Fernando
2343	Villalobos Andrés
ZONA I	
2331	Oficina Zonal Cayambe
2354	Yugis Stalin
BIENES	
2143	Praofo Veronica
2342	Cazar Eliana
2147	Carrollen Hugo
2260	Bienes
2146	Villalobos Anita
BOGGA	
2248	Bustos Humberto
2190	Bogga Despacho
2280	Ramirez Maria Teresa
CONTABILIDAD	
I 2286	Malazonco Jairo
2145	Benalcázar Cristina
2280	Guaron Yadira
2332	Jomez Lorena
2133	Ruales Looth
2230	Sanchez Consuelo
2223	Terán Miguel

Ext.	Nombre
ESTUDIOS ECONOMICOS	
2395	Lomas Gloria
2207	Estudios Económicos
2301	Loza Diego
2294	Maritza Cristina
FONDO ROTATIVO	
2206	Fuentes Sandra
PRESUUESTO	
2177	García Maya
2230	Presupuesto
E 2231	Presupuesto
TESORERIA	
2261	Petalafai Gabriela
2193	Maya Mireya
ENTRENAMIENTO	
G 2297	Suarez Nelson
N 2295	Cardenas Gloria
N 2296	Luna Diego
N 2296	Generación Fax
N 2181	Montenegro Patricio
LENTALES	
I 2164	Central Ambí
O 2162	Reservorio Ambí
N 2356	Central La Playa
JURIDICO	
2256	Villegas Juan
2253	Armedo Elizabeth
2257	Bullán Ivan
2302	Echeverría Patricio
2346	Enriquez Elizabeth
2303	Vilacazar César
SECRETARÍA	
P 2210	Vilquez Mauricio
P 2214	Tinajero Pamela
L 2332	Arciniegas Pilar
A 2148	Avellano Olgar
A 2229	Planificación
2324	Chacón Omar
2324	Espinosa Nicón
F 2283	Gulfo Nicolita
I 2287	Pérez Herman
C 2324	Rivera Diego
2321	Rocha Stalin
2339	Ruano Eduardo
2179	Villalobos Guadalupe
SIG	
2273	Ruales Iván
N 2292	Eizaola Fernando
2224	Lara Gabriel
SECRETARÍA	
I 2234	Taboada Diego
A 2236	Sotano Ximena
PERSONAL	
N 2284	Ormeño Rafael
N 2174	Gonzalez Elizabeth
I 2151	Buato Tatiana
2168	Carillo Cecilia
N 2238	Trabajo Social
U 2197	Orbes Libardo
M 2316	Ortiz Camariz
A 2341	Pupiales Shirley
N 2271	Vilquez Mercedes
O 2172	Vilacazar Vanessa

Ext.	Nombre
ÁREA MÉDICA	
2274	Vilacozar Mireya
2174	Castillo Martha
2204	López Joffre
2263	Osorio Karla
SEGURIDAD INDUSTRIAL	
I 2102	Chuga Luis
2187	Barahona Fernando
2159	Guaymas Tatiana
SERVICIOS GENERALES	
U 2344	Servicios Generales
2208	García Marco
2330	Flores Patricia
TRANSPORTE	
N 2141	Orjiga Diego
O 2163	Andrade Marina
SECRETARÍA	
2218	Brown Rene
2116	Arredondo Andrés
2300	Baldon Rodrigo
2119	Cardenas Andrés
2202	Chiriboga John
2280	Cruz Alejandra
2198	Endara Santiago
2114	Jorillo Catalina
2291	Orjiga Eduardo
2112	Orjiga Cristina
2189	Roa Fernando
2117	Villalobos Jorge
SECRETARÍA	
2228	Seguridad Bomero
2118	Seguridad Despacho
2111	Seguridad Matiz
SECRETARÍA	
2272	Comité de Empresa
2355	Secretaría Comité Empresa
AUDITORIA	
2174	Herrera Germán
2171	Secretaría Auditoría
2316	Chugan Anita
2317	Auditoría Interna
2206	Taya Marjolita
SECRETARÍA	
SCADA	
2144	SCADA 1
2140	SCADA 2
2333	SCADA 3
SECRETARÍA	
S 2163	Apachaca
U 2162	Alantigua
B 2163	Catachachi
S 2162	El Angel
S 2162	El Rosal
S 2165	El Retorno
A 2304	El Rosal
C 2336	La Cardina
I 2221	La Esperanza
O 2154	Olavabo
N 2184	San Agustín
N 2157	San Gabriel
N 2156	San Vicente
S 2155	Tulcan

TULCÁN		
Ext.	Nombre	Departamento
3116	Pozo Rita	Administración
3100	García Gabriela	Recepción
3106	Burbero Saul	Comercialización
3109	Flores Osvaldo	Personal
3107	Trabajo Social	Trabajo Social
3117	Fax Tulcan	Fax
3101	Seguridad/Volancia	Guardiana
3115	Guerrero Salomé	Jeftatura Comercial
3110	Dispensario Médico	Dispensario Médico
3113	Jana Pablo	Fiscalización
3105	Jimenez Andrés	Secretaría del Técnico
3108	Orbes Milco	Mediciones
3119	Supervisión Ventiladas	Pagaduría
3111	Pozo Mery	Comercial
3112	Rosero Guillermo	Jeftatura Zonal
3103	Rosario Wilson	Transporte
3114	Rivelo William	Atención al cliente
2334	Jhony Pérez	Bodega Tulcan
3104	Comité Tulcan	Comité Tulcan
OTAVALO		
Ext.	Nombre	Departamento
2401	Muñoz Fernando	Jefe de Agencia
2400	Secretaría	Servicio al Cliente
2411	Fax Otavalo	Fax
2406	Atención al Cliente	Atención al Cliente
2407	Trabajo Social	Trabajo Social
2403	Enriquez Victor	Inspcciones
2409	Orbes Hugo	Oficina Inspector 2
2402	OT Mantenimiento	Mantenimiento
2405	Producción Otavalo	Producción
2412	Puatale Andrés	Supervisor de Caja
2404	Oficina Zonal	Jeftatura Zonal
2410	Seguridad/Volancia	Seguridad

AGENCIAS		
Ext.	Agencia	Representante
2136	Agencia Alantigua	Vilquez Elizabeth
2150	Agencia Alantigua	Luna Mayra
2131	Agencia Bolívar	Orbes Hugo
2350	Agencia Bolívar	Baiz Fernando
2352	Agencia Cayambe	Sotano Germanico
2138	Agencia Cayambe	Tibelo Yrislandi
2351	Herencia Clientes Cayambe	Ruales Ivan
2137	Agencia Cotacachi	Hernandez Marcelo
2353	Agencia Cotacachi	Atención al Cliente
2132	Agencia El Angel	Tuñá Jhon
2340	Agencia El Angel	Atención al Cliente
2346	Agencia Mira	Villalobos Fredy
2133	Agencia Misa	Cazares Ronny
2134	Agencia Pimampiro	Aroyo René
2150	Agencia Pimampiro	Atención al Cliente
2185	Agencia San Gabriel	Orbes Gustavo
2130	Agencia San Gabriel	Guamán Hady
2139	Agencia Tabacundo	Villego Agustin
2293	Agencia Tabacundo	Atención al Cliente
2341	Agencia Urcuqui	Orbes Victor
2135	Agencia Urcuqui	Villalobos Fernanda

CONDICIONES DEL TRABAJO



Horario de Trabajo:

1. **Jornada Ordinaria:** Es aquella que se cumple por ocho (8) horas diarias efectivas, durante los cinco (5) días continuos de cada semana, con cuarenta (40) horas semanales, que se cumplirán en los horarios que la Administración determine, incluido el período de receso o de descanso para la alimentación de una hora diaria, este último tiempo no estará incluido en la jornada de trabajo ni dentro de las horas efectivas de labor. Los horarios de ingreso serán 7H30 y la salida a las 16h15. Para el personal que labora en oficinas y con la finalidad de no dejar abandonadas las diferentes áreas de la Empresa, los jefes inmediatos coordinarán en grupos la salida del personal, para la alimentación (almuerzo) en los siguientes horarios de salida: 12H30 a 13H15, y de 13H15 a 14H00, los mismos que podrán ser modificados, por la Administración. Para el personal operativo, los jefes de grupo coordinaran con los grupos de trabajo los horarios de alimentación, que no excederán de una hora al día. El personal que desee podrá ingerir su lunch dentro de la institución pero únicamente en el área destinada para ello. Se exceptúa del cumplimiento de la jornada ordinaria, al personal que deba laborar en jornadas reducidas en cumplimiento de lo normado legalmente.
2. **Jornada Especial:** Es aquella que cumplen los servidores públicos que realizan trabajos operativos, que son realizadas las 24 horas del día, los 365 días del año y por su naturaleza no pueden ser interrumpidas. En aquellos casos que por la misión que cumple la empresa no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales, deberán ser fijadas para cada caso observando el principio de continuidad en las labores, equidad y optimización del servicio. Los operadores que trabajan en las subestaciones laborarán en turnos rotativos de cinco días consecutivos con dos días de descanso, en horarios de 6H00 A 14H30 y 14H00 A 22H30. Los trabajadores que laboran en la Subestación Ajaví, Centrales de Generación- Operadores y Revisores Hidráulicos realizarán 6 turnos rotativos con dos días de descanso:

Turno 1 (mañana) 06h00 a 14h30

Turno 2 (tarde) 14h00 a 22h30

Turno 3 (noche) 22h00 a 06h30

Los servidores públicos que laboran en actividades de cortes y reconexiones laborarán 5 días a la semana en horario de 8h30 a 13h30 y de 14h30 a 17h30.

3. Jornada Nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19h00 y las 6h00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento. Las Jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores. Además de los sábados y domingos en jornadas ordinarias de labor, son días de descanso obligatorio los señalados en el Art. 65 del Código de Trabajo y aquellos dispuestos legalmente.

INFORMACIÓN GENERAL

Justificaciones:

Ningún servidor público puede ausentarse o salir del sitio de trabajo en las horas de labor, sin permiso de su superior inmediato o de quien haga sus veces.

El permiso durante la jornada diaria de trabajo, puede ser concedido en los siguientes casos:

1. Enfermedad o accidente ocurrido durante la jornada laboral.
2. Atención y tratamientos por prescripción médica.
3. Calamidad Doméstica o fuerza mayor.
4. Los servidores públicos que tengan bajo su responsabilidad a personas con discapacidad severa debidamente certificada, tendrán derecho a dos horas diarias de permiso para su cuidado, según lo dispuesto en el artículo 52 de la Ley Orgánica de Discapacidades.

5. Asuntos personales, estos permisos serán descontados de las vacaciones del servidor público, y que a juicio del jefe inmediato del servidor público, deban ser concedidos siempre y cuando no afecten gravemente el desarrollo de las actividades, previa solicitud escrita.

El permiso se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico otorgado o validado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o por el profesional del dispensario médico de la Empresa. En caso de emergencia la ausencia se justificará con el correspondiente certificado médico otorgado por el profesional médico que atendió la emergencia y validado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el certificado también lo puede extender el facultativo del centro médico de la Empresa, en el término de veinte y cuatro (24) horas.

Vacaciones

1. Todo servidores públicos tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso o vacaciones, incluidos los días no laborables; es decir el período de vacaciones es equivalente a 11 días laborables y 4 no laborables.
2. Los servidores públicos que hubieren prestado servicios por más de cinco años en EMELNORTE, tendrán derecho una vez cumplido el quinto año, a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.
3. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, es decir se podrá tener un máximo de 30 días. de vacaciones.
4. En ningún caso el servidor público podrá hacer uso de sus vacaciones en forma continua por un tiempo mayor a treinta días calendario incluyendo los adicionales.

Excepcionalmente previo informe bajo la responsabilidad de Trabajo Social y de Autoridad

Superior podrán cobrar de los días adicionales en dinero, siempre que exista la disponibilidad presupuestaria, caso contrario el servidores públicos deberá tomar las vacaciones completas.

5. El servidor público NO podrá hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año, hasta un máximo de sesenta días incluidos los adicionales, los días excedentes a 60 se los perderá.
6. Si el trabajador fuere separado o termine sus relaciones laborales por cualquier concepto y tuviere pendiente un saldo de vacaciones, percibirá por tal concepto la parte proporcional económica al tiempo de servicio.
7. La carga laboral de los servidores públicos que salgan de vacaciones será asumida por el personal de la misma área, sin que esto signifique horas adicionales de trabajo.

Licencias con remuneración:

Toda servidora o servidor público tendrá derecho a gozar de licencia con remuneración en los siguientes casos:

1. Para el caso de los servidores no sujetos al Código de Trabajo, por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica, debidamente comprobada para la realización de sus labores, hasta por tres meses, mediante informe emitido por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Salud Pública, o certificación médica particular revalidada por el IESS, o médico de la empresa.

Para el caso de los obreros, por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica, debidamente comprobada para la realización de sus labores, hasta por tres (3) días, mediante informe emitido por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o de un centros de salud pública, o certificación médica particular revalidada por el IESS, o médico de la empresa. El permiso se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico otorgado o validado por un facultativo del

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; o por el profesional del dispensario médico de la Empresa.

2. Por maternidad, toda servidora pública tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimiento múltiple el plazo se extenderá por diez (10) días adicionales, la ausencia se justificara mediante la presentación del certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social u otro facultativo cuyo certificado deberá necesariamente abalado por el IESS.
En caso de fallecimiento de la madre, durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso de la parte que reste del periodo de licencia que le hubiere correspondido a la madre si no hubiese fallecido, hecho que justificará con la presentación de la partida de defunción de la cónyuge o de su conviviente.
En los casos de nacimientos prematuros o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración por ocho (8) días más; y, cuando hayan nacido con una enfermedad degenerativa, terminal o irreversible o con un grado de discapacidad severa, el servidor o servidora padre podrá tener licencia con remuneración por veinte y cinco (25) días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico, otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; centros de salud pública, o certificación médica particular revalidada por el IESS.
3. Por fallecimiento de la o el niño, dentro del período de la licencia por maternidad concedida, la servidora continuará haciendo uso de esta licencia por el tiempo que le reste a excepción del tiempo por lactancia.
4. Por paternidad, el servidor tiene derecho a licencia con remuneración por el plazo de diez (10) días contados desde el nacimiento de su hija o hijo cuando el parto es normal; en los casos de nacimiento múltiple o por cesárea se ampliara por cinco (5) días más;
5. Por cuidado del recién nacido.- La autoridad nominadora concederá permiso con remuneración a las servidoras públicas para el cuidado del recién nacido por dos (2) horas diarias durante doce meses

efectivos contados a partir de la terminación de la licencia por maternidad. El lapso en el cual se otorguen dichos permisos se concederá en forma continua para garantizar un horario adecuado de atención y será establecido por la servidora pública sin que se pueda fraccionar la autorización.

6. Por calamidad doméstica, Se concederá licencia hasta por tres días, a partir de la fecha en que se produzca la calamidad doméstica entendida como tal, el fallecimiento, accidente o enfermedad grave del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida o de los parientes hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, hijos; abuelos, hermanos y nietos) o segundo de afinidad (padres del cónyuge, hijos del cónyuge; abuelos del cónyuge y hermanos del cónyuge) de las servidoras o servidores públicos. Similar condición se considerará para el caso de siniestros que afecten gravemente la propiedad o los bienes de la servidora o servidor, en caso de requerir tiempo adicional, se lo contabilizará con cargo a vacaciones. Las licencias por fallecimientos se justificarán con una copia de la inscripción de inhumación y sepultura o la partida de defunción.
7. Los servidores públicos tienen permiso por tres días por accidentes o enfermedades que requieran hospitalización de sus familiares (padres, esposo (a) e hijos (as), para lo cual presentarán documento de respaldo, avalados y bajo la responsabilidad de la Unidad de Trabajo Social.
8. Por hospitalización de hija(s) o hijo(s) con patologías degenerativas, licencia que podrá ser tomada en forma conjunta, continua o alternada, hasta por veinte y cinco (25) días. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de certificado médico otorgado por el especialista tratante y/o el correspondiente certificado de hospitalización;
9. Por maternidad o paternidad adoptiva tendrán derecho a licencia con remuneración por un plazo de quince (15) días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o hijo le fuere legalmente entregado.
10. Por Fuerza Mayor o caso fortuito.- Los servidores públicos tienen permiso por tres días por hechos o situaciones directas que afecten

significativamente a sus bienes; como embargos judiciales, robo, hurto, inundación, incendio, y catástrofes naturales.

11. Por presencia requerida por autoridades administrativas, militares o judiciales.- Los servidores públicos tienen derecho al permiso remunerado por presencia requerida por autoridades administrativas, y judiciales. Se debe justificar con la documentación formal que el caso requiera.
12. Para ser atendido por los facultativos de los servicios médicos del IESS o dispensarios de la Empresa.- El Servidor Público tiene derecho a este permiso por el tiempo necesario para la atención médica, permiso que debe ser justificado con la presentación del certificado extendido por el facultativo tratante.
13. Para asistir a eventos de capacitación, para asistir a congresos, eventos técnicos de capacitación.- Para mejoras profesionales, que estén directamente vinculados con las actividades laborales que desempeñe el servidor público, la Empresa conferirá el permiso necesario para asistir a eventos de Capacitación, es aplicable a los trabajadores que tengan contrato indefinido y a los servidores públicos de carrera.

La Empresa conferirá permiso al servidor público cuando participe a nombre o en representación de ella en congresos o eventos técnicos-científicos internacionales, permiso que tendrá una duración igual al tiempo del evento y deberá ser justificado con la certificación de asistencia a este, es aplicable a los trabajadores con contrato indefinido y a los servidores públicos de carrera, previo informe de la Comisión de Calificación y Evaluación autorizado por la máxima autoridad; cuando reciban el apoyo económico o beca de una institución pública no se podrá conceder licencia con remuneración, para lo cual se considerará a personal que mantiene nombramientos permanentes, que cuenten con título de tercer nivel y personal con contratos indefinidos, que mantengan vinculación laboral con EMELNORTE, al menos un año.

14. Por estudios regulares de tercer nivel.- Hasta dos (2) horas diarias para estudios regulares presenciales en instituciones de educación superior legalmente reconocidos según lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior, siempre que la o el servidor público acredite matrícula para el nivel correspondiente y el

registro de asistencia periódica a clases, debiendo al final de cada año, nivel o semestre presentar la certificación de la aprobación correspondiente; caso contrario el trabajador deberá restituir a la Empresa el valor económico de los permisos concedidos por este motivo, o el equivalente en tiempo con cargo a los días laborables de vacaciones. Los estudios deberán ser afines a las actividades que desempeña en la empresa.

Deberes

1. Conocer, respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos, manuales, instructivos, disposiciones expedidas y demás normas que sean propias del área de trabajo a la que pertenezca el servidor;
2. Cumplir las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos, siempre y cuando las mismas no se contrapongan a las normas que rigen en la empresa y normas legales;
3. Desempeñar con eficiencia, calidad, honestidad y responsabilidad las funciones, actividades esenciales y tareas inherentes a su trabajo o que le fueren encomendadas, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
4. Controlar y evaluar el desempeño y disciplina de sus subalternos con ética, imparcialidad, objetividad y estricta sujeción a las normas aplicables y reportar cualquier anomalía a las autoridades competentes;
5. Respetar a sus jefes y compañeros, manteniendo armonía, cordialidad y consideración para el desarrollo de las actividades de su puesto;
6. Brindar a los clientes y al público en general una eficiente y cordial atención, demostrando respeto, buen trato, pro actividad y disposición para solucionar los problemas que se les presente;
7. Adecuar su comportamiento a las normas de calidad tanto en el servicio interno, como en el externo, dentro de la empresa y en las actividades o eventos que ella organice o auspicie;
8. Asistir a laborar dentro de la jornada, horario o turno de trabajo que le corresponda, así como concurrir a las mismas en forma puntual, registrando su asistencia en forma personal;
9. Cuidar y responder por aquellos bienes, materiales, equipos y

herramientas que le fueren asignados o que estén a su cargo, restituyendo los mismos si no fuesen utilizados o se hubiesen perdido cuando se encontraban a su cargo, con excepción de las pérdidas que se produzcan por causa de fuerza mayor o caso fortuito, debidamente comprobados; así como aquellos que se deterioran por su uso normal;

10. Observar las disposiciones que emita la empresa con el objeto de precautelar el buen uso, conservación, traspaso y control de sus propiedades, instalaciones, equipos, vehículos y materiales;
11. Comunicar a su Jefe directo o a las autoridades de la empresa, en forma inmediata, sobre actos, hechos o situaciones que pudieren causar daño a las instalaciones o a los recursos materiales, productos y servicios de la empresa, así como los hechos que pudieren afectar a la buena imagen o a la productividad de la misma;
12. Utilizar los uniformes y la ropa de trabajo proporcionados por la empresa de acuerdo a las normas reglamentarias pertinentes y conforme a las características de la labor que realiza cada servidor y mantener sobriedad y decoro en la presentación personal;
13. Acreditar la condición de servidor de la empresa, portando de manera visible la correspondiente credencial de identificación otorgada por la empresa durante el desempeño de sus funciones, así como la de presentarla ante cualquier usuario de la empresa durante el cumplimiento de sus labores;
14. Rechazar cualquier tentativa de soborno, cohecho u ofrecimiento de dádivas, porcentajes, obsequios o cualquier tipo de ventajas por parte de proveedores, clientes, usuarios o personas que tienen negocios con la empresa; y, denunciar tales hechos por escrito a las autoridades de la empresa;
15. No ofrecer a título personal o por interpuesta persona a los clientes, ningún tipo de materiales, productos o servicios que deban ser proporcionados por la empresa, así como otros productos o servicios en calidad de servidor de la empresa;
16. Guardar escrupulosamente la información, secretos técnicos, comerciales, de construcción, instalación, proyectos o de procesos internos de la empresa, en cuya elaboración participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón de su trabajo, tengan o no carácter de confidencial;

17. Abstenerse de entregar a cualquier persona copias u originales de documentos o información digital en los que consten actas, contratos, anotaciones, diagramas, cálculos, planos u otros instrumentos que contengan datos o informaciones calificados como confidenciales y que sean de propiedad de la empresa, cuya difusión o conocimiento por parte de terceros pueda entrañar perjuicio comercial o de otra índole para la empresa;
18. Observar y cumplir a cabalidad las normas y disposiciones sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, y utilizar los implementos que entrega la empresa para precautelar la salud e integridad personal del servidor;
19. Trabajar en jornadas extraordinarias, en casos de peligro, siniestro inminente o por razones de fuerza mayor que afecten al normal desenvolvimiento de las actividades empresariales, siempre y cuando no se encuentre en riesgo la integridad física del servidor;
20. Concurrir y aprobar los eventos de capacitación para los que hubiere sido seleccionado;
21. Contribuir a la capacitación y adiestramiento de servidores nuevos en las actividades respecto de las cuales tiene experiencia y conocimientos;
22. Someterse al programa de medicina preventiva dispuesto por la empresa, observar y aplicar las medidas de higiene y prevención de salud, que se impartan;
23. Entregar al jefe inmediato o su delegado mediante Acta de Entrega Recepción, todos los documentos, archivos físicos y digitales, valores, papeles, libros y más bienes a su cargo, en caso de suscitarse un cambio de área o de concluir su relación laboral. Los bienes a su cargo deberán ser entregados al Jefe de la Unidad de Bienes.
24. Solicitar permisos por inasistencia con veinte y cuatro (24) horas de anticipación, a no ser que sean por fuerza mayor, en cuyo caso deberá justificar documentadamente en un término máximo de tres días laborables, contados desde el día en que comenzó su ausencia;
25. Velar por el orden, limpieza y buena imagen del puesto de trabajo, instalaciones y servicios que proporcione la empresa;
26. Seguir el órgano regular para cualquier reclamo, petición o procedimiento referente a asuntos laborales;
27. Mantener actualizada toda la información personal que fuera

- requerida por la empresa, presentar la documentación que se requiera para percibir los posibles beneficios o servicios que brinde a sus servidores; así como presentar oportunamente la Declaración Juramentada de Bienes. (periódica).
28. Proveer información veraz y debidamente documentada, respecto a su formación académica y técnica, experiencia, al momento de ingresar a la empresa y mantenerla constantemente actualizada;
 29. Proporcionar información veraz y comprobable requerida por la Dirección de Talento Humano, para procesos administrativos, sanciones o apelaciones, en los que sea parte, dentro de los plazos establecidos;
 30. Sujetarse a las evaluaciones de desempeño que realice la empresa;
 31. No realizar comentarios o propagar rumores o pasquines respecto de cualquier hecho que pueda afectar la armonía en la relación entre los servidores y la empresa y las demás que se determinen en el Código de Ética.
 32. Informar de manera inmediata a su jefe o instancias superiores, adjuntando la documentación y/o evidencias correspondientes, de las faltas disciplinarias o infracciones cometidas.
 33. Entregar oportunamente a sus superiores la información referente al desarrollo de sus actividades y ejecución de sus funciones.
 34. Ejecutar todas las acciones necesarias dispuestas por las normas vigentes, para que los procesos precontractuales, contractuales y de ejecución, terminación y liquidación contractual, sean realizados en forma oportuna, precautelando los intereses de la Empresa.
 35. Mantener respeto a sus superiores jerárquicos, compañeros de trabajo y más personas vinculadas con las actividades de la empresa.
 36. Cubrir en caso de que la Autoridad competente, determine que el servidor público u obrero fue el responsable de un accidente de tránsito, el pago de los daños ocasionados a EMELNORTE o a terceros y que no cubra la compañía aseguradora, así como todos los deducibles y más descuentos que efectúe la misma.
 37. Emplear el servicio de internet que provee la empresa, exclusivamente para el desarrollo de las actividades laborales.
 38. Efectuar los reclamos, observaciones, solicitudes y sugerencias a que haya lugar,

por intermedio del superior jerárquico, con respecto, sin emplear expresiones que alteren la disciplina interna.

39. Conducir los vehículos de la empresa con la pericia y cuidado necesarios, a fin de precautelar la integridad física de las personas y de los bienes.

Derechos:

1. Gozar de estabilidad en su puesto de trabajo, un vez que la empresa le extienda el nombramiento definitivo o contrato indefinido de trabajo, salvo lo dispuesto en la ley.
2. Percibir una remuneración acorde a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad.
3. Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, La Ley Orgánica del Seguro Social, el Código del Trabajo, Contrato Colectivo vigente que ampara a los obreros, este Reglamento General Interno y más normativa del sector público que regulen este tema;
4. Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, por retiro voluntario, o renuncia para acogerse a la jubilación patronal, por el monto fijado en la normativa vigente, según lo establecido en el Decreto Ejecutivo 225 y el artículo 8 del mandato constituyente No 2.
5. Formar parte de las organizaciones, participar y designar a sus directivos en forma libre y voluntaria;
6. Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en este Reglamento General Interno;
7. Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie actos de corrupción o el incumpliendo de las leyes o de este Reglamento General Interno en forma motivada.
8. Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
9. Retornar a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando, el periodo de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada por un facultativo del IESS o el médico General de la Empresa;

10. Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en la Ley Orgánica de Seguridad Social, conforme la normativa legal vigente.
11. Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cinco años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y contratado por la entidad;
12. Recibir formación y capacitación continua.
13. No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
14. Recibir uniformes, ropa de trabajo y equipos de seguridad adecuados para el cumplimiento de sus funciones.
15. Los demás que establezca la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Código de Trabajo, el Contrato Colectivo vigente que ampara a los obreros y este Reglamento General Interno y más normativa del sector público que regula este tema.

Prohibiciones:

1. Registrar la asistencia y abandonar su puesto de trabajo en horas laborables. Sin previa autorización.
2. Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
3. Encargar a otra u otras personas la realización del trabajo que le corresponda,
4. Introducir o grabar en los ordenadores/computadores de EMELNORTE programas que no hayan sido autorizados o no cuenten con licencia de uso correspondiente.
5. Promocionar directa o indirectamente la venta de productos dentro de las instalaciones en horarios de trabajo.

6. Atrasarse injustificadamente al trabajo.
7. Asistir a sus labores sin el uniforme establecido.
8. Falta de cortesía con el público.
9. No tramitar oportunamente las tareas asignadas por sus superiores
10. Fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
11. Dirigir comunicaciones o efectuar gestiones sin respetar el órgano regular.
12. Faltar injustificadamente al trabajo, la empresa podrá comprobarlo
13. Abandonar injustificadamente su puesto de trabajo sin el permiso correspondiente debidamente registrado y en el caso de los obreros que laboran en turnos, abandonar su puesto de trabajo mientras no llegue su relevo.
14. Utilizar las funciones que desempeña para obtener ventajas de cualquier naturaleza.
15. Dormir durante la jornada de trabajo o en los turnos de trabajo.
16. Abusar injustificadamente de los permisos.
17. Ocultar los logotipos, número de identificación de los vehículos, las placas oficiales o sustituirlos.
18. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso de la autoridad nominadora.
19. Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las labores de su cargo.
20. Paralizar a cualquier título la prestación de los servicios públicos a cargo de EMELNORTE, excepto por fuerza mayor o caso fortuito;
21. Intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios y contratos con la EMELNORTE, por sí o por interpuesta persona, u obtener cualquier beneficio que impliquen privilegios para el servidor u obrero, su cónyuge o personas que mantengan unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Esta prohibición se aplicará también para empresas, sociedades o personas jurídicas en las que el servidor de carrera u obrero, su cónyuge o persona en unión de hecho, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad tengan intereses;
22. Violar los principios de Confidencialidad en la información

comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de EMELNORTE como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial, de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de EMELNORTE en el mercado; y, no manejarse con transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con EMELNORTE.

23. Ejercer otro cargo público o privado dentro del horario de trabajo excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la Ley;
24. Desempeñar actividades ajenas a sus funciones asignadas, durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores.,
25. Disponer la asistencia obligatoria a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza, utilizar con este y otros fines, bienes del Estado;
26. Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales; o solicitar favores en beneficio personal.
27. Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines;
28. Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos;
29. Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos

- constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito;
30. Comprometerse en actividades que impliquen contraposición de intereses con los de EMELNORTE, por lo tanto, bajo ninguna circunstancia pueden beneficiarse directa o indirectamente de los actos administrativos, operativos, comerciales o financieros de las mismas;
 31. Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa interna vigente;
 32. No mantener transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa. Para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con la empresa.
 33. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo
 34. Tomar de la empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles y herramientas de trabajo.
 35. Usar los útiles, herramientas y bienes suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
 36. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes; o consumir bebidas alcohólicas dentro del establecimiento o sus alrededores en horas de trabajo.
 37. Portar armas dentro de la empresa.
 38. Promover y/o suspender las actividades laborales de EMELNORTE.
 39. Realizar intermediación financiera.
 40. Utilizar teléfonos, equipos y vehículos para fines personales, según normas de Contraloría.
 41. Tomar arbitrariamente recursos o dineros de la empresa.
 42. Incumplir el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.
 43. Alterar o falsificar documentos de la empresa.
 44. Ser negligente en el manejo de equipos, vehículos y en el desarrollo de su trabajo.
 45. Incumplir las tareas o actividades del puesto para el cual fueron

- contratados o nombrados.
46. Desprestigiar u ofender de palabra u obra a sus compañeros de labores o Autoridades de la empresa.
 47. No actuar con diligencia y eficiencia en el desempeño de sus funciones.
 48. Actuar o realizar declaraciones o presentarse como vocero de la empresa frente a medios de comunicación o autoridades de control sin tener la autorización previa del representante legal.
 49. Promover algazaras, escándalos, reyertas, rumores en el lugar de trabajo.
 50. Arrogarse funciones
 51. Alterar los registros de asistencia de los servidores públicos.
 52. No asistir al reemplazo comprometido por cambio de turno.
 53. No acatar las prescripciones médicas emitidas por los facultativos.
 54. No acatar las recomendaciones de los entes de control internos y externos
 55. Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines bienes del estado.
 56. Hurtar o robar a la empresa, a los compañeros de trabajo, o a terceros relacionados con la misma.
 57. Emitir certificaciones inherentes a las actividades o documentos de la empresa, solo lo podrán realizar los servidores públicos y obreros que en el ejercicio de sus funciones que se encuentren debidamente autorizados.
 58. Emplear vehículos sin la respectiva orden de movilización.
 59. No tramitar y realizar el mantenimiento oportuno de equipos y vehículos. .
 60. Tomar de la empresa, sin permiso del empleador bienes de la empresa y utilizarlos en actividades distintas a las del trabajo asignado.
 61. Omitir las actividades bajo su responsabilidad
 62. Incumplir las tareas o actividades del puesto para el cual fueron contratados o nombrados
 63. Incumplir los deberes establecidos en este reglamento
 64. Las demás prohibiciones establecidas por la Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación de Finanzas

Públicas, Código de Ética, el presente reglamento Interno y demás leyes.

ESTAMOS SEGUROS QUE LA INFORMACIÓN QUE HA RECIBIDO ES SUFICIENTE Y PERTINENTE. QUE LAS DUDAS QUE LE HAN SURGIDO LE HAN SIDO ACLARADAS Y QUE EL TRATO QUE A RECIBIDO ES CORDIAL Y AMABLE.

BIENVENIDO A EMELNORTE.

ARTÍCULO CIENTÍFICO

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, EN LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL NORTE.

Damariz Eunice Ortiz Rhea, Ingeniera Comercial Administradora, Analista de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional Norte

RESUMEN

En la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. (EMELNORTE), dentro de la gestión de talento humano, en la actualidad cuenta con manuales desactualizados en algunos casos y en otros no cuenta con herramientas e instrumentos de talento humano que le permitan mejorar la administración del personal que labora en la empresa, considerando además que en la actualidad en la empresa la gestión es funcional, es decir se basan en las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo y no mantienen una visión más amplia de la gestión del talento humano, con la aplicación de competencias laborales.

La implementación de competencias laborales en la actualidad dentro de la gestión de talento humano promueve la eficiencia y la eficacia de la gestión realizada por la Dirección de Talento Humano en las empresas, además que contribuye al fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo de esta investigación es establecer un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la EMELNORTE que permita mejorar la administración del talento humano, y de este modo se alcance los objetivos planteados por la empresa. Se ha propuesto la elaboración de cuatro herramientas fundamentales dentro de la gestión del talento humano que son: un manual de clasificación y descripción de puestos basado en competencias laborales, un manual de inducción a la empresa, una plantilla para el plan de capacitación y el diseño de una evaluación del desempeño basada en competencias laborales.

Con ello se pretende que la EMELNORTE mejore toda la administración del talento humano y por ende asegure el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Palabras Claves: Gestión, Talento Humano, Competencias laborales.

HUMAN TALENT MANAGEMENT BASED ON COMPETENCIES, IN THE REGIONAL NORTH ELECTRICITY COMPANY.

ABSTRACT

In the North Regional Electric Company EMELNORTE, within the management of human talent, currently has manuals outdated in some cases and in others it doesn't have tools of human talent that allow to improve the administration of personnel that working in the company, also considering that currently in the company the management is functional, that is, they are based on the functions that are developed in each job and do not maintain a broader vision of human talent management, with the application of competencies.

The implementation of work competencies at present within the management of human talent promotes the efficiency and effectiveness of the management carried out by the Human Talent Directorate in companies, as well as contributing to the strengthening of compliance with institutional objectives.

The objective of this research is to establish a human talent management model based on competencies, for the Northern Regional Electric Company that allows improving the management of human talent, and in this way, the objectives set by the company are achieved. It has been proposed the development of four fundamental tools within the management of human talent that are: a manual for job classification and description based on job skills, a manual of induction to the company, a template for the training plan and design of a performance evaluation based on labor competencies.

With this, it will intended that the North Regional Electric Company improve all human talent management and therefore ensure compliance with its institutional objectives.

Keywords: *Management, Human Talent, Labor competencies.*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en la actualidad constituye un sistema donde el ser humano es una pieza fundamental dentro de la organización, que es susceptible de optimización teniendo en cuenta el entorno económico y social. La ventaja competitiva de las empresas radica en la gestión y preparación del talento humano de alto desempeño que puede llevar al éxito a la organización.

La gestión por competencias representa un sistema que consolida un conjunto de fortalezas que contribuyen con el buen desempeño en el trabajo, mismo que plantea que cada empresa u organización posee características que las diferencian de las otras, pero además cada empresa posee factores que les permite establecer mecanismos similares de gestión que pueden ser implementados por los Directivos. La estandarización de los sistemas de gestión en las organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás, motivo por el cual el enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

Esta investigación se compone de tres capítulos, en el capítulo I se detalla conceptualmente el modelo de gestión de talento humano basado en competencias, realizando un análisis desde las definiciones generales de modelo, gestión y competencias hasta llegar al proceso de la administración del talento humano en una empresa, con el fin de determinar el grado de influencia entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales.

El capítulo II describe la metodología de la investigación relacionada con el presente estudio, concluyendo que esta es una investigación histórica lógica y descriptiva, donde se aplicó el método inductivo, deductivo y el analítico-sintético en la cual se presenta el planeamiento metodológico con el cual se organizó y realizó este esfuerzo académico.

El capítulo III se presenta el diagnóstico institucional de EMELNORTE, donde se analizaron aspectos como, la estructura organizacional, misión, visión, valores, entre otros elementos, que permitió determinar la situación actual de la gestión del talento humano, y con base a estos resultados se propone un modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales y cuatro herramientas fundamentales que coadyuvan a su operatividad: manual de descripción y clasificación de puestos, manual de inducción, plan de capacitación y evaluación del desempeño.

Al final se presentan las conclusiones o hallazgos más importantes de este estudio y las recomendaciones que servirán como puntos de referencia para una posterior implementación de la propuesta en EMELNORTE.

2. METODOLOGÍA

Los métodos y técnica que se aplicaron se describen a continuación:

2.1 Métodos

Los métodos teóricos utilizados en este estudio fueron:

Método Histórico Lógico: Se recopiló información histórica y actual sobre los diferentes manuales, procesos, documentos, etc., relacionados con la gestión del talento humano en EMELNORTE.

Método inductivo: Este método permitió determinar aspectos, hechos y/o circunstancias de carácter particular que permitan construir una concepción general

sobre la situación de la gestión del Talento Humano en EMELNORTE, a fin de adaptarlos a los juicios futuros que se emitirán en el modelo propuesto.

Método Deductivo: Este método se aplicó sobre las bases de conceptos, leyes y teorías, que como información de talento humano para la elaboración del proyecto, se requiera, y que son considerados de carácter general, para posteriormente aplicarlas en cada aspecto particular del modelo propuesto.

Método Analítico Sintético: Este método, permitió analizar detalladamente aspectos de la gestión del talento humano, previamente descompuestos, y a su vez sintetizarlos a través de cuadros, diagramas, gráficos, entre otros, los cuales serán producto del análisis a los acontecimientos suscitados en EMELNORTE para realizar el diseño del modelo.

2.2. Técnicas

A continuación se detalla las técnicas de recolección de información que serán utilizadas para recolectar datos de primera mano, proporcionados tanto por los Directivos de EMELNORTE así como por el personal que labora en la Dirección de Talento Humano, las técnicas de recolección son:

Entrevista Estructurada: Mediante la técnica de la entrevista estructurada, se pretende obtener información de personas relacionadas con la administración del talento humano en EMELNORTE y directivos que mantienen relación directa con la Dirección de Talento Humano.

Encuestas: Se diseñará una encuesta que dirigida a los públicos objetivos de la información primaria. En la encuesta se recopilará información requerida para cumplir el objeto de la presente investigación, que se presenta en el anexo 1, además que la encuesta permitirá establecer el modelo de la gestión del talento humano en base a criterios del personal de la Dirección de Talento

Humano y sus Directivos adecuado e idóneo para la empresa.

3. RESULTADOS

3.1. Actualmente en la empresa se cuenta con un manual de perfiles de puestos que no se basa en competencias labores ni se ajusta a los diferentes requerimientos de los puesto para el logro de los objetivos del puesto, además que los mismos no han sido actualizados desde hace varios años atrás

3.2. La empresa no cuenta con un manual de inducción que permita que los empleados que ingresan cuenten con conocimientos importantes de la empresa que aseguren un mejor desempeño en el trabajo.

3.3. Actualmente se cuenta con un plan de capacitación anual, sin embargo el mismo no se basa en competencias laborales para cada puesto que le permitan al empleados especializarse en un puesto de trabajo.

3.4. Actualmente la evaluación del desempeño mide solo factores cualitativos, y no cuantitativos, que en conjunto pudieran generar una información más acertada en cuanto a el desempeño de los empleados de la empresa.

3.5. La empresa no cuenta con un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, que permita administrar de mejor manera el personal de la empresa permitiéndoles alcanzar los objetivos planteados.

4. CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de la gestión del talento humano por competencias permitió conocer sus principales exponentes, desarrollo, y evolución, favoreciendo la comprensión del tema de estudio en su aspecto general y los elementos operativos que lo componen.
- Mediante el diagnóstico del estado actual de la gestión de talento humano de

EMELNORTE se determinó la carencia de manuales e instrumentos para la gestión del talento humano, lo cual impide que se cumplan los objetivos institucionales con eficacia y eficiencia. Asimismo, el diagnóstico permitió establecer parámetros y bases necesarias para determinar la propuesta de la investigación.

- El modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales propuesto, está compuesto por cuatro herramientas claves de la gestión: manual de descripción y clasificación de puestos, manual de inducción, plantilla para el plan de capacitación y formulario para la evaluación del desempeño, con lo que se aspira mejorar la administración del talento humano en EMELNORTE.

5. RECOMENDACIONES

- A partir de la fundamentación teórica de la gestión del talento humano por competencias investigada, se puede construir un marco teórico guía para dar a conocer a los servidores de la Dirección de Talento Humano las bases teóricas que servirán como referencia para el desarrollo posterior de otras herramientas de la gestión de talento humano.

- Implementar el modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales diseñado con el fin de mejorar la gestión del talento humano en la empresa y alcanzar los objetivos institucionales planteados.

- Mantener el modelo de gestión de talento humano basado por competencias laborales actualizado, con los aportes de especialistas, consultorías o el mismo equipo de la Dirección de Talento Humano de EMELNORTE.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2013). DICCIONARIO DE

TERMINOS RECURSOS HUMANOS. Buenos Aires: Granica.

- Alles, M. A. (2015). Diccionario de comportamientos GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Buenos Aires: GRANICA.
- Amaru Maximiano, A. (2017). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN (PRIMERA ed.). México: PEARSON Educación de México, S.A.
- Berenguel, A. (2014). definicion.de. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Certo, S. (2010). ADMINISTRACIÓN MODERNA (décima ed.). Bogotá: Prentice Hall
- Chiavenato, I. (1999). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Tercera ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Gestión de Talento Humano. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2014). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: ECOE.
- García, M. (2014). Recursos Humanos. Lo esencial en la práctica. México: Panorama Editorial.
- Jiménez, A. (2013). COMPETENCIAS. Madrid: Diaz de Santos.
- Koontz, H. (2013). ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial (Decimotercera

- ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Macas, R. (10 de Agosto de 2017). www.monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos48/gestion-competencias-azucareras/gestion-competencias-azucareras2.shtml>
- Mertens, L. (2015). Competencia laboral.
- Oliveras, F. (22 de Marzo de 2018). blog.grupo-pya.com/. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/indicadores-de-evaluacion-cualitativos-y-cuantitativos/>
- Parra, R. A. (2013). Un sistema de Gestión del Capital Humano en la EMCE basado en Competencias. La Habana.
- Rábago, E. (2013). Gestión por Competencias. La Coruña: netbiblo.
- Reyes, A. (2014). Administración de Personal. Mexico: LIMUSA.
- Rodríguez, J. C. (2014). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: UOC.
- Rondón, F. (2013). gerentedelsiglo21.blogspot.com. Obtenido de <http://gerentedelsiglo21.blogspot.com/2013/05/clasificacion-de-competencias.html>
- San Pedro, M. (Julio de 2010). Diseño y Validación de un Modelo de Evaluación por competencias en la Universidad. Bellaterra, España.
- Vargas, F., & Irigoin, M. (2017). **COMPETENCIA LABORAL**