



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, EN LA COMISIÓN
NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA -CNEE-**

Juan José Catalán Reyes

Asesorado por la Inga. María Ixmucané Córdova Catalán

Guatemala, marzo de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, EN LA COMISIÓN
NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA -CNEE-**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

JUAN JOSÉ CATALÁN REYES
ASESORADO POR LA INGA. MARÍA IXMUCANÉ CÓRDOVA
CATALÁN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

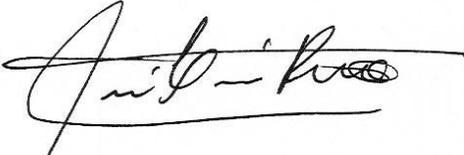
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, EN LA COMISIÓN
NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA -CNEE-,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 30 de mayo de 2008.



Juan José Catalán Reyes

Guatemala, enero de 2009

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Ingeniero Gómez:

Con muestras de respeto y deferencia traslado la tesis "**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA -CNEE-**", elaborada por Juan José Catalán Reyes, carné 2003-12838, estudiante de la carrera de ingeniería industrial de ésta facultad; luego del análisis y revisión de la referida tesis de grado, doy mi aprobación a la misma en virtud de cumplir con todos los parámetros establecidos para dichos trabajos y por ser un tema de utilidad de implementación.

Atentamente,



Inga. María Ixmucané Córdova Catalán
Colegiado 5359

María Ixmucané Córdova C.
INGENIERA INDUSTRIAL
No. CGL. 5359



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA –CNEE-**, presentado por el estudiante universitario **Juan José Catalán Reyes**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ingeniero Industrial

Luis Gerardo González Castañeda
Colegiado No. 7814

~~Ing. Luis Gerardo González Castañeda~~
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2009.

/mgp



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA -CNEE-**, presentado por el estudiante universitario **Juan José Catalán Reyes**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

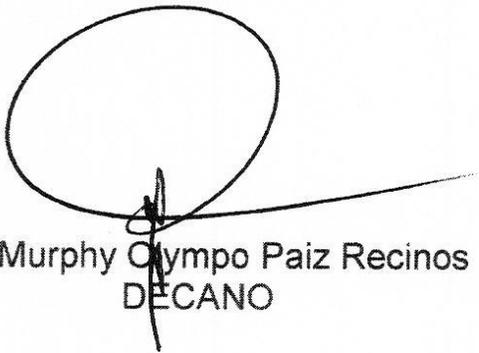


Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.071 -09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA –CNEE-**, presentado por el estudiante universitario **JUAN JOSÉ CATALÁN REYES**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2009.

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS:** Todopoderoso por todas las bendiciones y brindarme las virtudes necesarias para alcanzar esta meta.
- VIRGEN SANTÍSIMA:** Por protegerme con su manto de buena madre de todo peligro espiritual y material.
- MIS PAPÁS:** Mi papi, Juan José Catalán Turcios y mi mami, María Pedrina Reyes de Catalán, por su apoyo incondicional, comprensión, amor y esfuerzos que han realizado para edificar mi persona desde mi concepción, los quiero muchísimo. Son mi inspiración, este triunfo es suyo.
- MIS HERMANOS:** Pedrina Maribel y Juan Carlos, por su apoyo, amor y compañía durante estos años que hemos compartido.

AGRADECIMIENTOS A:

MI FAMILIA:

Por las expresiones de amor y apoyo, por sus consejos y regaños, todos y cada uno son especiales para mí.

FAMILIA GABRIEL ESTRADA:

Por su apoyo y muestras de cariño, especialmente a María José, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión.

MIS AMIGOS:

Gracias por compartir conmigo los momentos difíciles de la vida, por su apoyo y cariño.

COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA:

Por brindarme la oportunidad de ejercer mi profesión y compartir experiencias laborales con mis compañeros.

MI ASESORA:

Inga. María Córdova, por apoyarme en la elaboración del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIX
OBJETIVOS	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA	
1.1. Privatización y regulación de servicios públicos.....	1
1.1.1. Teoría económica del gobierno	1
1.1.2. Bienes públicos y bienes privados	2
1.1.3. Aspectos generales sobre privatización	3
1.1.4. La reestructuración como etapa previa a la privatización ...	4
1.1.5. Objetivos principales de la privatización	5
1.1.6. Beneficios de la privatización.....	6
1.1.7. Importancia de la regulación.....	7
1.2. Conformación del subsector eléctrico de Guatemala.....	8
1.3. Comisión Nacional de Energía Eléctrica	17
1.3.1. Historia.....	17
1.3.2. Funciones	18
1.3.3. Marco legal	19
1.3.4. Generalidades	21

2.	IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA	
2.1.	Importancia de los recursos humanos en la institución	27
2.1.1.	Los recursos humanos en las instituciones	27
2.1.2.	El rol de la motivación y los incentivos	29
2.2.	Relevancia del reclutamiento de personal	32
2.3.	Importancia de la selección del personal para la institución	35
2.4.	Importancia de la contratación del personal para la institución.....	39
2.5.	Importancia de la inducción del personal para la institución	42
2.6.	Importancia de la capacitación del personal para la institución	45
3.	ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA	
3.1.	Análisis del proceso de reclutamiento	51
3.2.	Análisis del proceso de selección	56
3.3.	Análisis del proceso de contratación	59
3.4.	Análisis del proceso de inducción.....	63
3.5.	Análisis del proceso de capacitación	67
4.	PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA	
4.1.	Método de reclutamiento del personal.....	71
4.2.	Método de selección de la persona idónea.....	75
4.2.1.	Preselección de candidatos.....	75
4.2.2.	Solicitud de empleo	76
4.2.3.	Entrevista inicial	76
4.2.4.	Verificación de datos y referencias.....	78

4.2.5.	Pruebas de idoneidad	78
4.2.6.	Entrevista final	79
4.3.	Método de contratación propuesto	80
4.4.	Método de inducción propuesto	83
4.4.1.	Inducción General.....	83
4.4.2.	Inducción a la Gerencia	83
4.4.3.	Inducción a la División y Departamento	84
4.4.4.	Inducción al puesto	84
4.4.5.	Evaluación de inducción	85
4.5.	Método de capacitación propuesto	86
4.5.1.	Diagnóstico	87
4.5.2.	Intervención	87
4.5.3.	Comprobación	88
4.5.4.	Evaluación	81
4.5.5.	Capacitación técnica- profesional.....	89
4.5.6.	Capacitación desarrollo humano	89

**5. CUMPLIMIENTO DE LEYES LABORALES DE GUATEMALA Y
REGLAMENTO INTERNO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA
ELÉCTRICA**

5.1.	Código de Trabajo.....	91
5.1.1.	Tipos de contrataciones.....	97
5.1.2.	Obligaciones de la institución	102
5.1.3.	Obligaciones de los trabajadores de la institución	105
5.2.	Reglamento Interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica	107
5.2.1.	Disposiciones generales	107
5.2.2.	Organización, jerarquía y funcionamiento.....	108
5.2.3.	Funciones generales del directorio de comisionados	110

6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

6.1.	Proceso de reclutamiento para la institución	113
6.1.1.	Método de reclutamiento interno	117
6.1.2.	Método de reclutamiento externo	119
6.2.	Proceso de selección del personal	122
6.2.1.	Preselección de candidatos.....	122
6.2.2.	Solicitud de empleo	124
6.2.3.	Entrevista inicial	130
6.2.4.	Verificación de datos y referencias.....	135
6.2.5.	Pruebas de idoneidad.....	136
6.2.6.	Entrevista final.....	139
6.2.7.	Análisis de los resultados y decisión final.....	140
6.3.	Proceso de contratación dentro de la institución	141
6.4.	Proceso de inducción dentro de la institución.....	143
6.4.1.	Inducción a personal de nuevo ingreso	143
6.4.2.	Inducción general	143
6.4.3.	Inducción a la Gerencia.....	144
6.4.4.	Inducción a la División y Departamento	145
6.4.5.	Inducción al puesto	153
6.4.6.	Evaluación de la inducción	157
6.5.	Proceso de capacitación dentro de la institución	158
6.5.1.	Capacitación para el personal de la institución	158
6.5.2.	Diagnóstico.....	159
6.5.3.	Intervención.....	160
6.5.4.	Comprobación	165
6.5.5.	Evaluación.....	166
6.5.6.	Capacitación de desarrollo humano	168

7. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS	
7.1. Control y seguimiento de los procesos	171
7.1.1. Control y seguimiento del proceso de reclutamiento	173
7.1.2. Control y seguimiento del proceso de selección.....	175
7.1.3. Control y seguimiento del proceso de contratación	178
7.1.4. Control y seguimiento del proceso de inducción.....	180
7.1.5. Control y seguimiento del proceso de capacitación.....	181
7.2. Mejora continua de los procesos.....	183
7.2.1. Mejora continua del proceso de reclutamiento	187
7.2.2. Mejora continua del proceso de selección.....	188
7.2.3. Mejora continua del proceso de contratación	190
7.2.4. Mejora continua del proceso de inducción.....	192
7.2.5. Mejora continua del proceso de capacitación	193
CONCLUSIONES	197
RECOMENDACIONES.....	199
BIBLIOGRAFÍA	201
APÉNDICE	203

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama -CNEE-	24
2	Distribución de personal por Gerencia de la -CNEE-	25
3	Profesiones del personal de la -CNEE-	25
4	Formato de requisición de personal	116
5	Formato para publicación interna de puesto vacante	119
6	Formato para publicación de puesto vacante en periódicos	120
7	Formato de preselección de candidatos	123
8	Formato para solicitud de empleo	125
9	Proceso de reclutamiento propuesto en la CNEE	173
10	Proceso de selección propuesto en la CNEE	176
11	Proceso de contratación propuesto en la CNEE	178
12	Proceso de inducción propuesto en la CNEE	180
13	Proceso de capacitación propuesto en la CNEE	182

GLOSARIO

Adjudicatario	Es la persona individual o jurídica a quien el Ministerio otorga una autorización, para el desarrollo de las obras de transporte y distribución de energía eléctrica, y está sujeto al régimen de obligaciones y derechos que establece la Ley General de Electricidad.
Agente	Es el generador, comercializador, distribuidor, importador, exportador o transportista de energía eléctrica cuyo tamaño supere el límite establecido en el Reglamento de la Ley General de Electricidad.
Audiencia	Acto de oír los soberanos u otras autoridades a las personas que exponen, reclaman o solicitan alguna cosa. También puede referirse a la ocasión para aducir razones o pruebas que se ofrece a un interesado, en juicio o en expediente.
Candidato	Persona que pretende uno o varios de los puestos vacantes dentro de la institución.
Cédula de notificación	Es el documento por medio del cual se pone en conocimiento de las partes de un proceso una resolución judicial.

Colaborador	Se refiere a cada uno de los trabajadores o integrantes de la institución.
Comercialización	Actividad que consiste en comprar y vender bloques de energía eléctrica con carácter de intermediación y sin participación en la generación, transporte, distribución y consumo.
Comisión Regional de Integración Eléctrica (CRIE)	Es el ente regulador del mercado regional, creado por el Tratado Marco, con personalidad jurídica propia y capacidad de derecho público internacional.
Competencia	Abarca los conocimientos, actitudes, habilidades y rasgos personales de un individuo como un conjunto integrado.
Concesionario	Debe adquirir la propiedad de los productos para venderlos con exclusividad en una zona determinada. El concesionario actúa a nombre y por cuenta propia frente a terceros.
Cotización	Determinación del curso, cambio y precio corriente de las mercaderías, fletes, seguros, fondos públicos nacionales y cualesquiera otros papeles de crédito, como resultado de las operaciones y transacciones reales y legítimas verificadas habitualmente en las bolsas o mercados.

Decreto	Decisión de un gobernante, autoridad, tribunal o juez, sobre la materia o negocio en que tengan competencia.
Demanda	Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.
Dictamen	Opinión y juicio que se forma o emite sobre un tema específico.
Dirimir	Deshacer, disolver o desunir ordinariamente algo.
Distribución	Es la actividad en la que se hace necesario un conjunto de líneas y subestaciones de transformación de electricidad, que funcione a los voltajes especificados en el Reglamento, destinado a prestar el servicio de energía eléctrica a los usuarios conectados en la red.
Eficacia	Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

Eficiencia	Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
Energía eléctrica	Potencia eléctrica producida, transmitida o consumida en un período de tiempo. Se mide y se expresa en kilovatio hora (kWh), megavatio hora (MWh), gigavatio hora (GWh) o teravatio hora (TWh).
Expertaje	Se llama así a las actividades realizadas por un experto.
Fiscalizar	Una de las funciones de la Comisión es fiscalizar el cumplimiento las normas técnicas relativas al subsector eléctrico y significa verificar el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Reglamento de la Ley General de Electricidad y las Normas Técnicas que emita la propia CNEE.
Generación	La generación eléctrica se realiza de modo que una fuente primaria utiliza la energía contenida en ella para convertirla en energía eléctrica. Las formas más importantes de generación son: Generación termoeléctrica, hidroeléctrica y termonuclear.

Implementación	Es poner en funcionamiento y aplicar métodos para llevar a cabo alguna actividad o proceso.
Incentivo	Estímulo que se ofrece a una persona o grupo de personas con el fin de elevar su productividad y mejorar su rendimiento.
Informe de Transacciones Económicas	Es el documento emitido por el Administrador del Mercado Mayorista, en el que se detalla para cada participante, los importes acreedores y/o deudores resultantes de sus transacciones en el Mercado Mayorista durante un período de facturación.
Infractor	Se llama así a la persona individual o jurídica que transgrede, viola o quebranta alguna ley, pacto o tratado.
Instituto Nacional de Electrificación (INDE)	Es la empresa eléctrica estatal que participa en el mercado nacional y regional de energía eléctrica.
Interrupción	Se refiere a la falta de continuidad en algo. Para términos y efectos de la regulación se refiere a los tiempos en los cuales el servicio de energía eléctrica no está disponible.

Líneas de transmisión	Es el medio físico que permite conducir energía eléctrica entre dos puntos. Las líneas podrán ser de transmisión o de distribución de acuerdo a su función.
Mercado Eléctrico Regional	Es el Mercado Eléctrico creado por el Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central.
Mercado Mayorista	Es el conjunto de operaciones de compra y venta de bloques de potencia y energía que se efectúan a corto y a largo plazo entre agentes del mercado.
Mercado regulado	Es el sistema en que participan los usuarios regulados, y las empresas que les proveen de electricidad.
Metodología	La metodología permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarios para llevarla a cabo procesos. También se utiliza este término para referirse a una forma determinada de realizar algo.
Monopolio	Situación de mercado en que la oferta de un producto se reduce a un solo vendedor.
Monopolio natural	Es un caso particular de los monopolios en el cual una empresa puede producir toda la producción del mercado con un coste menor que si hubiera varias empresas compitiendo.

Motivación	Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La motivación laboral está basada en todos los factores que influyen en la conducta y van hacia el cumplimiento de los objetivos de una institución.
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	Son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer en dichos estados. Las normas contables dictadas entre 1973 y 2001, reciben el nombre de "Normas Internacionales de Contabilidad" (NIC) y fueron dictadas por el <i>(IASC) International Accounting Standards Committee</i> , precedente del actual <i>(IASB) International Accounting Standards Board</i> .
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Constituyen los estándares internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual del contable, ya que en ellas se establecen los lineamientos para llevar la contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo. Desde abril 2001, año de constitución del <i>IASB</i> , este organismo adoptó todas las NIC y continuó su desarrollo, denominando a las nuevas normas "Normas Internacionales de Información Financiera" (NIIF).

Oferta	Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.
Optimización	Se refiere a la búsqueda de la mejor manera de realizar alguna actividad.
Peaje	Es el pago que devenga el propietario de las instalaciones de transmisión, transformación o distribución por permitir el uso de dichas instalaciones para la transportación de potencia y energía eléctrica por parte de terceros.
Potencia eléctrica	Se define como la cantidad de trabajo por unidad de tiempo realizado por una corriente eléctrica. Potencia sea eléctrica o mecánica significa la rapidez con la que se realiza un trabajo
Proceso	Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente con un determinado fin.
Producción-consumo	Se refiere a la cadena que inicia con generación hasta que la energía eléctrica es consumida.

Productividad	Es entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.
Providencia	Resolución judicial que tiene por objeto la ordenación material del proceso.
Puesto	Es el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización.
Regulación	Se le llama así a la intervención gubernamental por medio de normas, leyes y control de precios, cuyo objetivo es modificar la conducta de los participantes en una actividad económica específica. La aplicación la regulación supone el aumento del bienestar social al corregir la falla de mercado a la cual se dirige la acción gubernamental.
Resolución	Decreto, providencia, auto o fallo de autoridad gubernativa o judicial.
Rotación de puestos	Consiste en el cambio de un colaborador entre dos o más puestos de trabajo.

Sanción	Pena que una ley o un reglamento establece para sus infractores.
Subsector eléctrico	Se refiere a una de las divisiones del sector energía en Guatemala. Está conformado por las empresas que se encargan de generar, transportar, distribuir y comercializar energía eléctrica, así como las entidades gubernamentales encargadas de dirigir y regular este sector, también forma parte del subsector eléctrico el Administrador del Mercado Mayorista y los usuarios que reciben el servicio de energía eléctrica.
Tarifa	Precio unitario fijado por las autoridades para los servicios públicos realizados a su cargo.
Transporte	Es la actividad que tiene por objeto el transporte de energía eléctrica a través del sistema de transmisión.
Usuario	Es el titular o poseedor del bien inmueble que recibe el suministro de energía eléctrica.
Vacante	Se aplica al cargo, empleo o dignidad que aún no desempeña o posee nadie.

RESUMEN

El subsector eléctrico en Guatemala, se formalizó en el año 1996, pasando de un esquema vertical, manejado por el Estado, a un sistema horizontal con participación de empresas privadas, en el cual se hace necesaria la existencia de un ente regulador; surge entonces la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, como órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas, a cargo de la regulación del subsector eléctrico. Las principales funciones de la Comisión son, entre otras, cumplir y hacer cumplir la Ley General de Electricidad y sus reglamentos, imponer las sanciones a los infractores, definir las tarifas de transmisión y distribución sujetas a regulación, y velar por el cumplimiento de las obligaciones de los adjudicatarios y concesionarios.

Debido a la importancia que tienen las funciones de la CNEE en el subsector eléctrico es sumamente indispensable que esta institución cuente con el personal idóneo. Como consecuencia del crecimiento del subsector eléctrico, en los últimos años la Comisión ha requerido la contratación de más personal, con el fin de cumplir sus funciones y objetivos.

En el presente trabajo se analizan cada uno de los procesos que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica utiliza para reclutar, seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal, asimismo, se proponen las mejoras y procesos necesarios para coadyuvar el fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos y la mejor administración del personal en dicha institución.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Proponer un plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal en la institución estatal encargada de la regulación del servicio de energía eléctrica en Guatemala: Comisión Nacional de Energía Eléctrica -CNEE-.

- **ESPECÍFICOS:**

1. Conceptualizar la regulación del servicio de energía eléctrica en Guatemala, así como conocer el sector que lo dirige.
2. Conocer los antecedentes generales y funciones principales de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.
3. Enfatizar la importancia del recurso humano dentro de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.
4. Analizar e identificar la situación actual de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica en lo que respecta a reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.
5. Crear un plan que permita mejorar la administración del recurso humano en la institución.

6. Elaborar el proceso que permita implementar el plan propuesto de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.
7. Establecer la importancia del control, seguimiento y mejora continua del plan propuesto dentro de la institución.
8. Conocer el Reglamento Interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, asimismo las condiciones laborales establecidas en el Código de Trabajo.

INTRODUCCIÓN

El personal de una institución es el recurso más valioso, por lo que, el éxito en el cumplimiento de los fines de una institución radica en la calidad del recurso humano con el que cuente, para ello el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación deben ser tomados en cuenta para lograr tener dentro de la institución el personal idóneo y así alcanzar los objetivos institucionales.

En el año 1996, se creó la entidad estatal reguladora del servicio eléctrico de Guatemala, la Comisión Nacional de Energía Eléctrica -CNEE-. Con el paso de los años la CNEE ha crecido y constantemente contrata personal, por lo que, se hace necesario analizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación que están siendo ejecutados actualmente.

Quien consulte este trabajo de graduación, obtendrá la idea general de cómo realizar un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, específicamente en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica. Asimismo, se espera también que este trabajo sirva para orientar y definir futuras investigaciones y propuestas de intervención que puedan apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje en distintas carreras de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

1.1 Privatización y regulación de servicios públicos

1.1.1 Teoría económica del gobierno

La teoría económica del gobierno es la teoría que explica el propósito del gobierno, sus políticas económicas y las consecuencias de las mismas. Una de las razones por la que existe el gobierno, es para que este se encargue de establecer y proteger los derechos de propiedad, así como la determinación de las reglas para la redistribución del ingreso y la riqueza.

Otra importante razón, es que los gobiernos proporcionan un mecanismo distinto a los mercados para asignar los recursos escasos cuando la economía del mercado es ineficiente, generando lo que se conoce como una falla de mercado. Al darse una falla de mercado, se producen muchas unidades de unas cosas y pocas de otras, es aquí donde el gobierno interviene para que algunas personas mejoren su situación sin perjudicar a otras. Esta intervención del gobierno es la reasignación de los recursos posibles y los principales problemas que trata de solucionar son:

- a. Bienes públicos
- b. Impuestos y redistribución
- c. Monopolios
- d. Factores externos

1.1.2 Bienes públicos y bienes privados

Se dice que un bien público es un bien o servicio que puede ser consumido de manera simultánea por todas las personas y de las que no se puede excluir a ninguna. Algunos autores lo definen más extensamente, como bienes o servicios que brindan beneficios colectivos a los miembros de la sociedad; en cierto sentido, se consumen colectivamente. En general, nadie puede ser excluido del disfrute de esos beneficios.

Las dos principales características de un bien público son: la ausencia de rivalidad, es decir, cuando el consumo de una persona no disminuye el consumo de otra y que no son excluibles, esto es que, es inevitable y muy costoso que alguien no se beneficie de un bien público. Los bienes públicos ocasionan un fenómeno conocido como el problema del parásito, ya que nadie tiene incentivos de pagar por un bien público, en otras palabras, se pague o no este servicio, todos se verán beneficiados con el disfrute del mismo, un ejemplo claro es el servicio de alumbrado público.

Los bienes privados, al contrario de los bienes públicos, sí implican rivalidad y además son excluibles, por ejemplo el servicio de televisión por cable, ya que solamente quien pague por éste podrá disfrutarlo. Otra definición conceptualiza que los bienes privados son productos que elaboran las empresas para su venta a familias individuales.

1.1.3 Aspectos generales sobre privatización

El concepto de privatización se refiere a la venta de activos que pertenecen al Estado, con el fin de reducir su intervención en la economía, aunque otros expertos la definen de manera similar, como la transferencia de empresas del gobierno al sector privado.

La privatización es una figura que mundialmente se ha fortalecido. Esto dio inicio a finales de los años 1960 y hoy en día es un tema que aún causa controversia. En el año de 1994 se presentó una cifra récord en las ventas de activos en el mundo entero, cercana a los 60 mil millones de dólares. Europa, Asia, Estados Unidos, Chile, y muchos otros países experimentaron este fenómeno, América Latina no ha escapado de esto, obteniendo resultados en cuanto al ahorro y gasto fiscal del Estado, así como nuevos estilos de gerencia hacia la búsqueda de eficiencia y eficacia en las empresas una vez privatizadas.

Según un estudio realizado por la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) en 1995 a nivel latinoamericano, la mayoría de países experimentaron tres fases de privatización, la primera relacionada con la industria, es decir, la venta de empresas productoras de bienes y servicios comerciales (plantas de cemento, centrales azucareras y hoteles). La segunda fase es la que corresponde a la apertura al capital privado de áreas de infraestructura que se han mantenido como monopolios o monopolios naturales tales como telecomunicaciones, electricidad, puertos, agua y carreteras. La tercera fase es aquella en la que se produce la apertura al capital privado de áreas sociales tales como seguridad social, educación, salud, vivienda de interés social.

En promedio, puede decirse que la mayor parte de la región se encuentra hoy entre la primera y la segunda fase, con todavía pocos desarrollos en la tercera fase. Sin embargo, la apertura al capital privado en los sectores sociales se está comenzando a producir, especialmente en los sistemas de seguridad social.

1.1.4 La reestructuración como etapa previa a la privatización

Un paso previo a la privatización es la reestructuración, ésta promueve la competencia o facilita la venta de bienes públicos, sin embargo tiene algunos inconvenientes: de tiempo, por demandar recursos importantes del Estado o que puede reducir el número de interesados al tener los mismos programas de inversión.

Los expertos opinan que la reestructuración sólo debe ejecutarse cuando se cumple alguna de las tres siguientes condiciones:

- a. Cuando se requiere para permitir o incentivar la competencia.
- b. Cuando es absolutamente necesaria para hacer posible la venta.
- c. Cuando el Estado tiene claras ventajas comparativas con respecto al sector privado.

Si la reestructuración no funciona o la expansión es tal que sobrepasa de forma amplia la capacidad administrativa del gobierno, al verse frenada por el gran número de entidades públicas y la cantidad de empleados, así como la presión sindical, que condicionan el replanteamiento de políticas públicas, causando fuertes desajustes de las finanzas públicas, la privatización puede ser una alternativa viable.

En este sentido, cabe aclarar que no se considera a la empresa pública del todo ineficiente, como tampoco a la empresa privada eficiente por naturaleza. Si no que al interior de una empresa privada se pueden alcanzar más fácilmente la eficiencia y la entrega de bienes y servicios de buena calidad y hay menor corrupción administrativa, siempre y cuando ésta tenga capacidad gerencial.

1.1.5 Objetivos principales de la privatización

Se pueden mencionar como objetivos principales de la privatización los siguientes:

1. Mejorar el nivel de desempeño económico de las empresas, incrementando su eficiencia y productividad.
2. Solucionar las discrepancias de interrelación entre los organismos del gobierno central y las empresas públicas.
3. Generar ingresos fiscales mediante la venta de activos productivos.
4. Promover una mayor difusión de la propiedad (capitalismo popular).
5. Minimizar el poder de los diversos grupos que ejercen presiones corporativas sobre la empresa pública (proveedores, contratistas, burócratas y sindicatos).

Algunas causas por las cuales las empresas públicas son generalmente menos eficientes y producen bienes y servicios de inferior calidad en relación con la empresa privada son: no tienen que competir por el capital en el mercado y, en la gran mayoría de los casos, no necesitan satisfacer los deseos de los consumidores para poder permanecer en ese mercado.

1.1.6 Beneficios de la privatización

Los principales beneficios de privatizar se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- a. Es determinante para la superación de la pérdida económica generada por la intervención estatal improductiva en áreas donde la rentabilidad es posible.
- b. Profundiza el modelo exportador.
- c. Libera los mercados internos y las importaciones necesarias para garantizar la competitividad requerida para el crecimiento de las exportaciones.
- d. Aumenta la eficacia y la eficiencia de las empresas y servicios públicos partiendo de la base de que el sector privado es más eficiente que el sector público.

Por otro lado, es evidente que la privatización ha servido para captar y atraer volúmenes importantes de inversión extranjera. Este ha sido un objetivo primordial deseado por los países interesados en este proceso.

1.1.7 Importancia de la regulación

Con la privatización se hace necesaria la regulación de algunos servicios que pueden considerarse como monopolios naturales, tal es el caso de los servicios de transporte y distribución de electricidad.

La razón principal por la que se da monopolio en los servicios de transporte y distribución de electricidad es el alto costo de inversión y mantenimiento para llevar a cabo dichas actividades; existen otras razones, por ejemplo: No es conveniente la existencia de varias empresas que presten el servicio de distribución de energía eléctrica en la misma área geográfica, debido a que esto implica para cada una de las empresas la instalación de redes y equipos necesarios, de ser así, en un principio se daría competencia, sin embargo, la empresa distribuidora que cuente con la mayor cantidad de clientes podría ofrecer un menor precio, debido a que puede servir a mayor cantidad de usuarios utilizando las mismas redes, esto provocaría probablemente la quiebra de las demás empresas distribuidoras, por lo que no habría eficiencia económica; por otro lado, también se generaría contaminación visual. Actualmente en Guatemala, la distribución de energía eléctrica se realiza por medio del mecanismo de áreas de concesión, y se refiere al área geográfica autorizada por el Estado en la que una empresa distribuidora de energía eléctrica ofrece sus servicios de distribución.

Por lo tanto, si una sola empresa presta el servicio de distribución y transporte de energía eléctrica, ésta puede cobrar un precio elevado, por ello es necesaria la intervención de un ente regulador que garantice la eficiencia económica del mercado, garantizando que los precios establecidos sean apegados a la libre competencia.

En este tipo de situaciones es necesario promover la eficiencia en la asignación de recursos, restringiendo al mínimo o eliminando el margen para la discrecionalidad en cuanto a la fijación de tarifas. El objetivo central de los instrumentos regulatorios es evitar que los operadores puedan obtener rentas derivadas de la situación de monopolio a través de tarifas excesivas que los usuarios necesariamente deberían pagar, así como evitar niveles bajos de calidad en el servicio.

1.2 Conformación del subsector eléctrico de Guatemala

Los antecedentes del subsector eléctrico de Guatemala, se marcaron en varias etapas importantes:

a) Gestión privada

Entre los años 1870 y 1930, se dan los inicios, se construyen las primeras plantas generadoras y empresas de distribución, todas privadas, operando bajo concesiones en áreas específicas. La mayoría de plantas en el país son hidráulicas. Las tarifas son fijadas en forma privada. Se instala la línea de transmisión Palín- Guatemala. Se crea la Empresa Eléctrica de Guatemala que obtiene una concesión por 50 años para dar servicio a los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.

Del año 1930 al año 1944 se crea la primera empresa eléctrica estatal, denominada Santa María. Surgen las pequeñas plantas municipales, algunas concesionadas. Se construye la primera planta termoeléctrica importante, denominada La Laguna, en Amatitlán.

b) Gestión mixta

La expansión a nivel nacional se da principalmente durante el período 1945-1960, es cuando el Estado asume un papel importante. En 1945 se crea el Departamento de Electrificación en la Dirección General de Obras Públicas del Ministerio de Fomento, que construyó varias hidroeléctricas públicas. En 1959 se crea el INDE. Se trasladan plantas públicas y se le otorga monopolio del sector eléctrico.

La primera ley del INDE establece la integración del Directorio con directores del sector público y privado. El mismo año de su creación se modificó: el Presidente de la República debe nombrar a los directores. El INDE adquiere algunas plantas municipales y privadas.

c) El Modelo estatal

En la década de 1960-1970 se da la consolidación del modelo estatal. El INDE ejerce el papel de regulador y se establece como una empresa verticalmente integrada. Se crea el sistema interconectado INDE-EEGSA. Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. deja de invertir en generación por acercarse el fin de la concesión, previsto para 1972; con la crisis petrolera mundial se inicia el deterioro de la posición financiera de EEGSA. Las tarifas son fijadas por el Gobierno. Se inician los estudios para las grandes hidroeléctricas. Inicia la operación de la planta hidroeléctrica de Jurún Marinalá. INDE expande el sistema de transporte.

En la década de 1980-1990, la generación, transmisión y distribución quedan en manos del Estado (INDE-EEGSA). Las tarifas son subsidiadas.

Se consolida la estructura hidroeléctrica con las plantas de Aguacapa y Chixoy. Se terminan las grandes inversiones en 1983, sin concretar los proyectos de Chulac y Xalalá. Al final del período 1980-1990 disminuyen las inversiones. Para brindar soporte al sistema se dio inicio a la interconexión con El Salvador.

Durante esta etapa hubo crisis, y se puede mencionar:

- i. Ciclo de pagos y subsidios Gobierno-EEGSA-INDE.
- ii. La mayoría de la deuda externa la paga el Gobierno.
- iii. Fallas en Chixoy y Aguacapa.
- iv. Falta de credibilidad por señalamientos de corrupción.
- v. Apagones y fallas en el sistema.
- vi. El sistema no tiene capacidad y sigue basado en energía hidráulica.
- vii. Condiciones macroeconómicas, entre ellas, devaluación del quetzal y crisis fiscal recurrente.
- viii. Insostenible déficit de las empresas públicas.

d) El modelo de comprador único

En el año 1991 se da la transición, el crecimiento de la demanda y estancamiento de la oferta estatal. Reconocimiento de que el modelo estatal ha alcanzado el agotamiento. Ajustes progresivos de las tarifas. El último de los ajustes se revierte por amparo interpuesto por la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH). La política implícita se orienta a un sistema mixto, con más diversidad de fuentes. EEGSA firma el primer contrato con Puerto Quetzal Power Co., negociado en contexto de crisis. Se negocian 13 contratos de generación. EEGSA establece la necesidad de un subsidio debido a que los costos de producción son más altos que la tarifa no ajustada por el amparo al PDH.

e) La reforma en el subsector eléctrico

El subsector eléctrico en Guatemala, se formalizó en el año 1996 con la reforma a la administración de las empresas relacionadas a la electricidad, esta transición dio como resultado pasar de un esquema vertical, manejado por el Estado, a un sistema horizontal con participación de empresas privadas en la cadena de producción-consumo de energía eléctrica.

Se convirtió en política de Estado ampliar la participación privada en el sector energía. El Estado se limitó a su papel subsidiario y se orientó a la inversión en electrificación rural, se abrió la participación privada a la generación, transporte, comercialización y distribución, y se estableció el Mercado Mayorista de Electricidad; se creó el ente regulador con independencia funcional.

Por último, se creó una entidad privada sin fines de lucro para administrar y operar el sistema, así como también coordinar las transacciones del Mercado Mayorista.

Entre los principales objetivos que impulsaron a la reforma están:

- i. Asegurar el abastecimiento de la demanda incrementando la oferta para satisfacer las necesidades productivas del país.
- ii. Promover la participación de inversionistas para la creación de empresas de generación, transporte, comercialización y distribución.
- iii. Introducir la competencia como medio para alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos y optimizar el crecimiento del subsector eléctrico.

Así entonces, con el fin de alcanzar los objetivos de la reforma al subsector eléctrico, surgen las entidades siguientes, cada una ellas con sus funciones específicas:

A. Ministerio de Energía y Minas -MEM-:

Tiene bajo su responsabilidad atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, distribución y comercialización de la energía y de los hidrocarburos, y a la explotación de los recursos mineros, procurando una política nacional que tienda a lograr la autosuficiencia energética del país.

Propicia y ejecuta las acciones que permitan la inversión destinada al aprovechamiento integral de los recursos naturales, que proveen bienes y servicios energéticos y mineros velando por los derechos de sus usuarios y de la sociedad en general.

Es la institución rectora de los sectores energético y minero, que fomenta el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales del país. Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario capacitado que cumple con la legislación y la política nacional, propiciando el desarrollo sostenible; en beneficio de la sociedad.

B. Comisión Nacional de Energía Eléctrica -CNEE-:

Es un órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas con independencia funcional y presupuesto propio. Vela por el cumplimiento de la ley y sus reglamentos e impone sanciones. Emite disposiciones para evitar conductas atentatorias contra la libre competencia así como prácticas abusivas o discriminatorias. Fiscaliza el Mercado Mayorista.

Soluciona controversias entre agentes del subsector eléctrico. Emite normas técnicas relativas al subsector eléctrico y fiscaliza su cumplimiento. Fija las tarifas de distribución y transporte de energía eléctrica, así como los precios sujetos a regulación. Se integra con tres directores postulados por los Rectores de diez Universidades, los Agentes del Mercado Mayorista y el Ministerio de Energía y Minas, para un período de 5 años.

C. Administrador del Mercado Mayorista -AMM-:

Entidad privada sin fines de lucro, responsable de administrar el Mercado Mayorista. Coordina la operación de centrales, interconexiones y líneas de transporte. Garantiza la seguridad y el abastecimiento. Su Junta Directiva representa a los participantes del Mercado Mayorista. Los representantes se eligen para un período de dos años. Su Gerencia General es el órgano ejecutivo.

El Administrador del Mercado Mayorista se instauró en 1998, como un órgano encargado del conjunto de operaciones de compra y venta de bloques de potencia y energía, que se efectúan a corto y a largo plazo entre agentes del mercado.

D. Agentes del mercado:

Son agentes los generadores, transportistas, comercializadoras, distribuidoras y grandes usuarios de energía eléctrica, entre ellos:

a. Generadores:

- i. Central Agroindustrial Guatemalteca, S.A. (Ingenio Madre Tierra)
- ii. Central Generadora Eléctrica San José, Ltda. (San José)
- iii. Compañía Agrícola Industrial Santa Ana, S.A. (Ingenio Santa Ana)
- iv. Electro Generación, S.A.
- v. Generadora Eléctrica Central, S.A.
- vi. Concepción, S.A. (Ingenio Concepción)

- vii. Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE (EGEE)
- viii. Generador Eléctrica del Norte, Ltda. (GENOR)
- ix. Duke Energy International Guatemala y Cía., S.C.A.
- x. Hidroeléctrica Secacao, S.A.
- xi. Ingenio La Unión, S.A.
- xii. Ingenio Magdalena, S.A.
- xiii. Inversiones Pasabien, S.A.
- xiv. Pantaleón, S.A. (Ingenio Pantaleón)
- xv. Puerto Quetzal Power LLC (PQP LLC)
- xvi. Siderúrgica de Guatemala, S.A. (SIDEGUA)
- xvii. Tampa Centroamericana de Electricidad, Ltda.
- xviii. Textiles Amatitlán, S.A. (AMATEX)
- xix. Tecnoguat, S.A.

b. Transportistas:

- i. Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica del INDE (ETCEE)
- ii. Transportista Eléctrica Centroamericana, S.A. (TRELEC)
- iii. Duke Energy International Transmisión Guatemala, Ltda.
- iv. Redes Eléctricas de Centroamérica, S.A. (RECSA).

c. Comercializadoras:

- i. Central Comercializadora de Energía Eléctrica, S.A. (CCEESA)
- ii. Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S.A. (CEC)
- iii. Comercializadora Duke Energy de Centro América, Ltda.

- iv. Comercializadora Eléctrica de Guatemala, S.A. (COMEGSA)
- v. Mayoristas de Electricidad, S.A. (MEL)
- vi. Poliwatt, Ltda. (POLIWATT)
- vii. Comercializadora Guatemalteca Mayorista de Electricidad, S.A. (GUATEMEL)
- viii. Globeleq Energy Guatemala, Ltda.
- ix. Comercializadora Eléctrica del Sur, S.A.
- x. Comercializadora Electronova, S.A.
- xi. Contrataciones Eléctricas, S.A.
- xii. Empresa de Comercialización de Energía Eléctrica del INDE (ECOIE)
- xiii. Excelergy, S.A.
- xiv. Comercializadora Comertitlán, S.A.

d. Distribuidoras:

- i. Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. (DEOCSA)
- ii. Distribuidora de Electricidad de Oriente, S.A. (DEORSA)
- iii. Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. (EEGSA)
- iv. Empresa Eléctrica Municipal de Gualán
- v. Empresa Eléctrica Municipal de Guastatoya
- vi. Empresa Eléctrica Municipal de Huehuetenango
- vii. Empresa Eléctrica Municipal de Jalapa
- viii. Empresa Eléctrica Municipal de Joyabaj
- ix. Empresa Eléctrica Municipal de Puerto Barrios
- x. Empresa Eléctrica Municipal de San Marcos
- xi. Empresa Eléctrica Municipal de San Pedro Pinula
- xii. Empresa Eléctrica Municipal de San Pedro Sacatepéquez
- xiii. Empresa Eléctrica Municipal de Santa Eulalia

- xiv. Empresa Eléctrica Municipal de Sayaxché
- xv. Empresa Eléctrica Municipal de Tacaná
- xvi. Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa
- xvii. Empresa Eléctrica Municipal Quetzaltenango
- xviii. Empresa Eléctrica y Fábrica de Hielo de Patulul
- xix. Empresa Hidroeléctrica de Retalhuleu
- xx. Empresa Municipal Rural de Electricidad de Playa Grande.

1.3 Comisión Nacional de Energía Eléctrica

1.3.1 Historia

La Comisión Nacional de Energía Eléctrica, en adelante denominada Comisión o CNEE, fue creada a través de la Ley General de Electricidad, contenida en el Decreto Número 93-96 del Congreso de la República, mismo que fue publicado en el Diario de Centroamérica el 15 de noviembre de 1996. A su vez, el Reglamento de la Ley General de Electricidad está contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 256-97, que fue publicado en el Diario de Centroamérica el 2 de abril de 1997.

El primer Directorio de la Comisión fue nombrado mediante la emisión del Acuerdo Gubernativo Número 404-97, publicado el 20 de mayo de 1997, en el cual se nombró a sus tres miembros, quienes tomaron posesión de sus cargos el 28 de mayo del mismo año. De acuerdo a lo establecido en el Artículo 5 de la Ley General de Electricidad, la Comisión está integrada por tres miembros que son nombrados por el Ejecutivo de entre cada una de las ternas que son propuestas por los rectores de las Universidades del país, por el Ministerio de Energía y Minas, y por los agentes del Mercado Mayorista.

Los Directores de la Comisión deben cumplir con los siguientes requisitos: Ser guatemalteco, profesional universitario, especialista en la materia, de reconocido prestigio, no tener relación con empresas asociadas al subsector eléctrico regulado por la ley, no tener antecedentes penales o juicio de cuentas pendiente o, habiendo sido condenado, no haber solventado su responsabilidad, deberá trabajar para la Comisión a tiempo completo y con exclusividad para la misma.

En el acuerdo gubernativo por del cual se nombra a los miembros de la Comisión se dispone quién de ellos la preside. El presidente de la Comisión tiene a su cargo la representación de la misma en los asuntos de su competencia. Los Directores desempeñan sus funciones por un período de cinco años contados a partir de su toma de posesión.

1.3.2 Funciones

Las funciones que tiene asignadas la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, están definidas en el Artículo 4 de la Ley General de Electricidad, y son las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Electricidad y sus reglamentos, en materia de su competencia, e imponer las sanciones a los infractores.
- b. Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los adjudicatarios y concesionarios, proteger los derechos de los usuarios y prevenir conductas atentatorias contra la libre competencia, así como prácticas abusivas o discriminatorias.

- c. Definir las tarifas de transmisión y distribución sujetas a regulación, de acuerdo a la Ley General de Electricidad, así como la metodología para el cálculo de las mismas.
- d. Dirimir las controversias que surjan entre los agentes del subsector eléctrico, actuando como árbitro entre las partes.
- e. Emitir las normas técnicas relativas al subsector eléctrico, y fiscalizar su cumplimiento en congruencia con las prácticas internacionalmente aceptadas y,
- f. Emitir las disposiciones y normativas para garantizar el libre acceso y uso de las líneas de transmisión y redes de distribución de acuerdo a lo dispuesto en la Ley General de Electricidad y su Reglamento.

1.3.3 Marco legal

Para el adecuado funcionamiento dentro el subsector eléctrico, fue necesaria la creación de un marco legal regulatorio, dentro del cual se encuentra:

- A. Ley General de Electricidad.
- B. Reglamento de la Ley General de Electricidad.
- C. Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista.
- D. Ley de Tarifa Social.

- E. Normas Técnicas emitidas por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica:
 - a. Normas de Estudio de Acceso al Sistema de Transporte (NEAST).
 - b. Normas Técnicas de Acceso y Uso de la Capacidad de Transporte (NTAUCT).
 - c. Normas Técnicas del Servicio de Distribución (NTSD).
 - d. Normas de Seguridad de Presas (NSP).
 - e. Normas Técnicas de Diseño y Operación de las Instalaciones de Distribución (NTDROID).
 - f. Normas Técnicas de Diseño y Operación del Servicio de Transporte de Energía Eléctrica (NTDOST).
 - g. Normas Técnicas de Calidad del Servicio de Transporte y Sanciones (NTCSTS).
- F. Normas de Coordinación Comercial emitidas por el Administrador del Mercado Mayorista.
- G. Normas de Coordinación Operativa emitidas por el Administrador del Mercado Mayorista.
- H. Reglamento interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

Para otros procedimientos la Comisión emite resoluciones, acuerdos y otros documentos a nivel interno.

1.3.4 Generalidades

Misión

Crear condiciones propicias y apegadas a la ley para que las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica sean susceptibles de ser desarrolladas por toda persona individual o jurídica que desee hacerlo, fortaleciendo este proceso con la emisión de normas técnicas, precios justos, medidas disciplinarias y todo el marco de acción que permita, a los empresarios y usuarios, condiciones de seguridad y reglas de acción claras para participar con toda propiedad en este nuevo modelo, factor fundamental en la modernización existente en torno al subsector eléctrico.

Visión

Como se puede apreciar la misión de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, parece incluir su visión, sin embargo es importante que se cuente con un texto claro como visión.

Algunos de los motivos principales por los cuales una organización debe expresar su visión y misión en enunciados claros son promover la claridad de sus objetivos, funcionar como base para tomar decisiones, obtener compromiso para las metas y fomentar la comprensión y el apoyo de sus metas. La visión define el horizonte de la institución. Algunos expertos opinan que la visión define el tipo de mundo al cual la organización desea contribuir.

Organigrama

La Comisión desde su creación ha experimentado cambios en su estructura organizacional, debido a las necesidades que ha tenido que satisfacer para cumplir con sus objetivos, el organigrama es modificado y aprobado mediante un acuerdo. En la figura 1 se muestra el organigrama vigente, mismo que fue aprobado en junio de 2007, por medio del Acuerdo CNEE-91-2007, y se describe a continuación:

- a. *Gerencia General/Secretario Ejecutivo*: En congruencia con lo que establece el reglamento interno de la Comisión, aprobado mediante Acuerdo Número OM-275-98 publicado en el Diario de Centro América el día 6 de agosto de 1998, es el órgano ejecutivo de la Comisión, así como el encargado de ejecutar las disposiciones y resoluciones que emita el Directorio. Asimismo, es el jefe administrativo de todas las dependencias y personal de la Comisión, y además tiene dentro de sus funciones elaborar y certificar actas de aspectos tratados en las sesiones de comisionados. Se incluyen dentro de la gerencia general los departamentos y funciones relacionadas con finanzas, informática, recursos humanos y compras y contrataciones. También forman parte de la Gerencia General las unidades correspondientes al control de expedientes, comunicación y eventos.

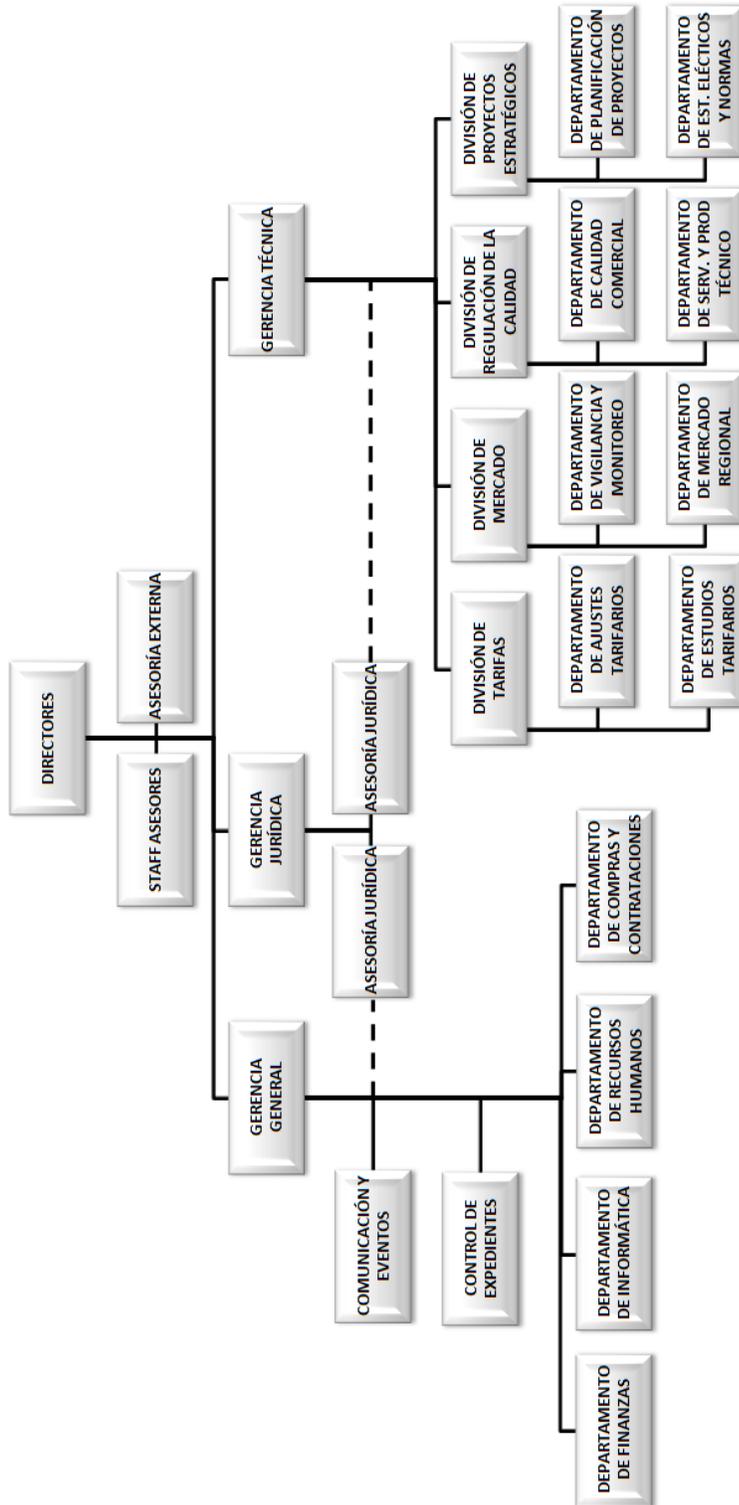
- b. *Gerencia Jurídica*: Es la responsable de analizar, gestionar, procurar y velar por que todas las acciones o procesos jurídicos derivados del quehacer de la Comisión se ejecuten dentro de los plazos que correspondan. Tiene a su cargo la coordinación de los profesionales del derecho que laboran en la Comisión.

- c. *Gerencia Técnica*: Es la responsable de ejecutar y coordinar todos aquellos procesos y aspectos técnicos derivados del quehacer de la Comisión. Tiene a su cargo las divisiones de Tarifas, Mercado, Proyectos Estratégicos y Estudios Eléctricos y Normas. También tiene a su cargo los departamentos de Ajustes Tarifarios, Estudios Tarifarios, Vigilancia y Monitoreo de Mercado, Mercado Regional, Calidad Comercial, Calidad del servicio y producto técnico y Estudios Eléctricos y Normas.

Actualmente la administración de los recursos humanos en la CNEE es realizada conjuntamente por el Gerente General, el Jefe del Departamento de Finanzas, el Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones y la encargada de Comunicación y Eventos, por lo que se recomienda fortalecer el Departamento de Recursos Humanos.

Es importante mencionar que la mayoría de profesionales que labora para la Comisión cuenta con un nivel académico alto, poseen estudios superiores relacionados a la regulación eléctrica, postgrados y maestrías en economía y administración de negocios.

Figura 1. Organigrama -CNEE-



Actualmente la Comisión cuenta con 89 integrantes. En la figura 2 y figura 3 se muestra la distribución por Gerencias y la distribución por profesión u oficio, respectivamente, del personal de la CNEE.

Figura 2. Distribución de personal por Gerencia de la -CNEE-

GERENCIA	CANTIDAD DE PERSONAS
Directorio	3
Gerencia General	19
Gerencia Jurídica	14
Gerencia Técnica	53
TOTAL	89

Figura 3. Profesiones del personal de la -CNEE-

PROFESIÓN U OFICIO	CANTIDAD DE PERSONAS
Ingenieros	39
Pensum cerrado en ingeniería	2
Licenciados en Ciencias Jurídicas	15
Pensum cerrado en Ciencias Jurídicas	9
Técnicos	11
Secretarias	5
Conserjes	4
Peritos Contadores	2
Programadores	1
Mensajeros	1

2. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

2.1 Importancia de los recursos humanos en la institución

2.1.1 Los recursos humanos en las instituciones

Todas las instituciones u organizaciones varían de diversas maneras. Las cámaras legislativas, los partidos políticos, las entidades gubernamentales, el poder judicial, las empresas privadas, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales, las escuelas y las asociaciones de padres y maestros son todas organizaciones. Una organización o institución se compone de personas que trabajan juntas por una meta común. Las metas organizacionales diferencian a las organizaciones de otras entidades sociales colectivas como las familias.

En general, las instituciones u organizaciones constituyen importantes unidades sociales de numerosas formas y tamaños que desempeñan una función integral en la vida cotidiana. Estas unidades sociales han evolucionado desde pequeñas familias y grupos de personas hasta grandes entidades gubernamentales (comunidades, estados, naciones) y empresas privadas (pequeñas y medianas, nacionales y mundiales). Las entidades de la sociedad civil también están evolucionando desde grupos de la comunidad local hasta entidades mundiales. Hoy en día se requiere una amplia gama de organizaciones para llevar a cabo tareas cada vez más complejas y de adaptación que, a su vez, responden a un entorno cada vez más complejo.

A medida que las organizaciones evolucionan y tratan de alcanzar el éxito, se adaptan a su entorno y a los avances técnicos. Con frecuencia esto lleva a una mayor especialización de funciones, personas e infraestructura. A medida que las organizaciones especializan sus funciones y la infraestructura necesaria para mantenerlas y llevarlas a cabo, requieren mayor interdependencia en los diversos grupos de trabajo. En otras palabras, la especialización aumenta la complejidad y los requerimientos del personal adecuado.

Una de las frustraciones de las organizaciones es la imposibilidad de conciliar el personal que las integra con las actividades que la organización sabe que debe llevar a cabo. Las organizaciones procuran especificar derechos y responsabilidades, códigos de conducta, sistemas de valores, rituales, poder y relaciones de poder, y liderazgo. Las reglas organizacionales y su aplicación dirigen las organizaciones y crean la cultura de la organización. Las organizaciones y las sociedades en las cuales funcionan crean reglas y al mismo tiempo son regidas por estas reglas. Por último, las organizaciones son de construcción social y su éxito o su fracaso está regido por esta interacción.

Las instituciones no solamente se componen de individuos sino también de grupos interdependientes con diferentes metas inmediatas derivadas de la especialización, diferentes maneras de trabajar, diferente capacitación formal y hasta diferentes tipos de personalidad. Quienes trabajan en los departamentos de contabilidad con frecuencia tienen personalidades, metas, capacitación y estilos de trabajo y socialización muy diferentes de quienes trabajan en los departamentos de publicidad o mercadeo.

2.1.2 El rol de la motivación y los incentivos

Si bien las organizaciones o instituciones tienen metas, sus miembros pueden sentirse indiferentes hacia las metas o pueden estar apartados de ellas. Debido a que las organizaciones se componen de personas, muchas de sus actividades están diseñadas dentro de los límites de los miembros que las forman. Por ello es correcto afirmar que, las personas constituyen el recurso máspreciado dentro de una institución. La carencia de metas en una organización trae como principal consecuencia desorientación y falta de identificación hacia la institución por parte de los colaboradores.

Es importante que el personal cuente con motivación; muchas personas creen que el dinero motiva a sus colaboradores, sin embargo la mayoría de expertos en la materia afirman que si bien el dinero ayuda al cambio, es la manera en que se utiliza el dinero lo que realmente marca una diferencia. Y reconocen que el financiamiento dirigido al fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones y sus integrantes es bueno para el desarrollo.

Los incentivos de la organización se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o no a su personal. Los sistemas de incentivos pueden alentar o desalentar el comportamiento de empleados y grupos de trabajo. Las instituciones deben buscar continuamente maneras de mantener a sus colaboradores y grupos de trabajo dedicados a su labor, motivados, eficientes y productivos. El éxito de una organización puede depender de su capacidad para crear las condiciones y los sistemas formales e informales que sirven de aliciente para que las mejores personas trabajen en la institución.

Los investigadores señalan los siguientes como factores que aumentan la efectividad del personal en una institución y por lo tanto, su motivación: acceso a mejores materiales de investigación, suscripciones a publicaciones importantes en su campo, acceso a la internet para charlar con otros investigadores sobre un tema específico y la oportunidad de presentar los resultados de sus investigaciones en foros adecuados.

Una segunda dimensión de los incentivos se relaciona con factores más intrínsecos como los valores, la seguridad y las condiciones de trabajo. Muchas personas tienen un firme deseo de prestar servicio y, por lo tanto, buscan empleos que tengan un valor social de redención, como con alguna entidad no gubernamental o en la administración pública. También hay muchas empresas que proporcionan bienes y servicios para el bien público.

Otro conjunto de incentivos intrínsecos se relaciona con las condiciones de empleo. Algunos empleados quieren tener seguridad en el empleo y otras recompensas no económicas como horas flexibles de trabajo. Estas condiciones proporcionan incentivos para los trabajadores productivos.

Para algunos trabajadores, su identificación con la organización y la causa a la que sirven es un incentivo. Esto es más evidente en organizaciones impulsadas por una misión, en las que la motivación con frecuencia es generada por el poder mismo de la misión y otros incentivos no económicos. Muchas organizaciones religiosas o sin fines de lucro tienen misiones firmemente orientadas al servicio.

Con todo lo que se ha descrito anteriormente puede decirse que si alguna institución contara con un capital considerable, equipo moderno e instalaciones adecuadas, pero careciera del personal idóneo, o éste estuviera mal direccionado, sin motivación e incentivos, el éxito de esa institución sería poco alcanzable.

Uno de los factores más importantes de la administración de recursos humanos es que la institución desarrolle la habilidad para responder favorablemente a los objetivos de la institución, para lo cual se requiere que personas con conocimientos y competencias adecuadas realicen los esfuerzos necesarios para alcanzar su satisfacción individual, grupal y organizacional. Las instituciones se superan o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su personal. Lo que distingue a una institución es su recurso humano; sólo a través de los recursos humanos los demás recursos se pueden utilizar con eficiencia y eficacia.

El análisis de la evolución y la historia de la institución, así como la exploración de la misión, los valores y la visión de la organización son importantes para comprender las fuerzas motrices que la impulsan al cumplimiento de sus funciones. La cultura que opera dentro de una institución y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación de cada uno de los colaboradores. Considerados en conjunto, estos factores dan a la institución su personalidad e intervienen en su desempeño y en la calidad del trabajo.

Particularmente, el personal que integra una entidad de regulación de servicios públicos debe contar con conocimientos específicos en el área en que se desempeñe, debido a que es necesario que conozca e interprete varios términos técnicos y jurídicos, derivados del quehacer de la regulación.

Actualmente existen muy pocas instituciones o empresas que aporten experiencia en este campo, por lo que en la mayoría de ocasiones el conocimiento se debe adquirir dentro del ente regulador, lo cual hace complicado y vulnerable la correcta dirección de la motivación del personal.

En la Comisión Nacional de Energía Eléctrica los colaboradores deben sentirse orientados e identificados con la misión, visión y objetivos de la institución, así como tomar en cuenta que el trabajo que cada uno lleva a cabo contribuye al desarrollo de Guatemala, como en cualquier otra institución estatal. La plena identificación de los colaboradores con las metas de una organización permite que cada uno realice sus actividades orientadas a los objetivos de la misma.

2.2 Relevancia del reclutamiento de personal

El adecuado inicio de cualquier proceso, aumenta las probabilidades de obtención de buenos resultados al concluir el proceso. El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro. El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto, para luego elegir las personas idóneas para ocupar una vacante. Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la institución divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los mismos valores.

Hay que recordar que el reclutamiento es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. El reclutamiento permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, entre otros. Asimismo un aspecto importante del reclutamiento es que permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la institución.

Deben tomarse en cuenta las funciones que establece la Ley General de Electricidad para la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, y así tener noción de cuánto personal y para qué actividades debe contratarse. Las personas encargadas deben evaluar las funciones que debe ejecutar el ente regulador, así como los objetivos y metas que debe alcanzar la institución para luego determinar qué personas cuentan con el perfil adecuado para ser integradas al equipo de trabajo.

Al determinar claramente lo anterior, en el momento que se hace necesario ocupar una plaza que ha quedado vacante, o se establece una meta que un profesional nuevo debe lograr, surge el paso antecesor del reclutamiento por medio de los requerimientos de personal del área o departamento interesado en contar con el nuevo colaborador. Generalmente, el encargado de área provee al encargado de recursos humanos la descripción del puesto y el perfil de la persona adecuada para el puesto vacante; recursos humanos por su parte, inicia el proceso de reclutamiento verificando entre sus archivos si está disponible un candidato adecuado.

Para reclutar personal hay ciertos factores que deben ser considerados, ya que por influencia de éstos, puede ser que limiten de alguna manera el reclutamiento, dichos factores pueden ser originados en la organización o pertenecer al ambiente externo, entre ellos se pueden mencionar: La disponibilidad interna y externa de recursos humanos, los cambios en el mercado laboral, los retos tecnológicos, económicos, demográficos, culturales, la tasa de desempleo, las condiciones que predominan en el ramo al que pertenece la institución, los indicadores de la economía del país y los cambios en la economía de países extranjeros.

Así como el reclutamiento de personal es un paso previo a la selección de personal, el planeamiento de personal lo es del reclutamiento. Orientarse hacia nuevos mercados, el desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios, las inversiones en equipamiento y toda la inteligencia logística interna propia de una institución requieren un planeamiento minucioso del personal. La competitividad a que están sujetas las empresas hoy en día hace totalmente indispensable que las instituciones se vean preparadas en su propio equipo interno antes de atreverse a misiones que pueden costarle su reputación y en casos extremos su propia existencia. Los aspectos tales como el análisis de la tarea y descripción del trabajo son de suma importancia. Las personas deben saber que es lo que se espera de ellas. En esta etapa se requiere satisfacer dos puntos importantes: El trabajo que se ha de realizar como así también las habilidades, conocimientos y destrezas que son requeridos para un eficaz cumplimiento del mismo.

2.3 Importancia de la selección del personal para la institución

La selección de recursos selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada de personal, es la escogencia del individuo adecuado para el cargo, es decir, entre los candidatos reclutados se escoge al más adecuado. Busca definir dos problemas: Adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo. La selección aparece como un proceso de comparación, entre las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos. Antes de iniciar el proceso de selección es muy importante tener la información del cargo que se pretende suplir.

En todo momento dentro del proceso de selección, se debe recordar que la selección se está realizando con el fin de cumplir los objetivos de la institución, por lo que, se está seleccionando personal para la institución y no para una tarea o puesto específico, éste es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la institución. Dependiendo de qué tan bien se haya llevado a cabo el proceso de selección dependerá el funcionamiento y crecimiento de la institución o su total fracaso o quiebra.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la institución, así como los objetivos de sus divisiones, departamentos y áreas. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Tal como se indicó anteriormente, la comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

Es importante tener a las personas indicadas en cada cargo, con el fin de contar con personas que se comprometan absolutamente con el puesto de trabajo y la empresa a la cual pertenecen, generando con esto una identidad dentro de los trabajadores y la organización.

La lógica de este proceso adquiere una importancia preponderante al momento de crear y mejorar una organización, es decir, se debe contar con las personas indicadas para cada cargo, si es que se desea que la institución tenga un desarrollo creciente. Por el contrario el tener personal no adecuado puede perjudicar enormemente a la organización, ya sea a nivel de producción, de clima laboral, lo que afecta a largo plazo en el desempeño laboral general.

La selección de personal se basa en tres principios:

1) Colocación

Parte de la tarea del seleccionador, tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2) Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio, por lo que generalmente si un candidato no es aceptado, simplemente se rechaza; pero hay que recordar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural y político, por ello debe cumplir con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización, a fin que ésta decida si pueden ser miembros de ella, y esto no se da, lo menos que puede hacer la institución para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le notificará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: Que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

3) Ética Profesional

Muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, la mayoría de oficinas de selección no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria; son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la institución. Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una responsabilidad muy importante.

2.4 Importancia de la contratación del personal para la institución

Una vez son concluidos con éxito los procesos de selección o mecanismos de interpretación que incluyen la solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos y otros, el candidato puede ser contratado.

La contratación de personal deber ser vista por la institución como una inversión que se realiza para hacer crecer su productividad y su rendimiento por medio de mano de obra y creatividad que aportan las nuevas personas contratadas en la organización.

El proceso de contratación también es importante debido a que es en esta fase en la que se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo, con el fin de garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del trabajador como de la institución. Simultáneamente a las formalidades legales y administrativas entre el nuevo colaborador y la institución, se establecen las expectativas que tanto el individuo como la institución esperan de sí, en forma recíproca.

Como ya se indicó debe tenerse especial cuidado en este proceso debido a que si se contrata a personas que no cumplen con los perfiles adecuados o están por debajo de ellos, se crean muchos problemas en el momento de la realización de las tareas y se desperdician recursos tratando de resolver esos problemas, tiempo que puede dedicarse a innovar, a encontrar áreas de oportunidad, crear nuevos productos y organizar. Además el tiempo de las demás personas que si son productivas, será absorbido ya que se pueden ver afectados por los conflictos que causan los demás.

Frecuentemente es difícil encontrar a los mejores candidatos, se puede observar que en el mercado laboral escasean los grandes candidatos, pero eso no justifica contratar al segundo o tercer mejor candidato, una práctica poco común pero que la llevan a cabo los grandes visionarios y las empresas de alto nivel, es contratar a gente brillante aun cuando no exista una vacante para determinado puesto, toman el riesgo y aprovechan las oportunidades. En el momento de contratar personal para que forme parte de un gran equipo de trabajo, los mejores candidatos suelen ser aquellos que se sienten mayormente motivados para ser los mejores en su oficio o profesión.

Cuando ambas partes por mutuo acuerdo aceptan las condiciones, se da inicio a la relación laboral, por lo que se hace necesario integrar un expediente de trabajo. Dicho expediente se integra con todos los documentos que forman parte del historial del nuevo colaborador, entre ellos:

- a. Hoja de vida
- b. Solicitud de empleo
- c. Documentos personales
- d. Certificados de estudios
- e. Antecedentes penales
- f. Antecedentes policíacos
- g. Copia del contrato de trabajo
- h. Avisos de altas y bajas
- i. Cambios y movimientos
- j. Aumentos de sueldo

A fin de no olvidar detalles de la contratación es primordial contar con una lista de verificación de todos ellos, con el objeto de tener el expediente completo que refleje la verdadera historia del empleado dentro de la institución. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el estudio psicológico y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio socio-económico formen parte del expediente, por lo que deben resguardarse de forma especial.

La elaboración del documento de contratación, es una necesidad legal, así como una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado, esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado. Lo casos mencionados se presentan cuando existe un contrato de trabajo; por otro lado, existen los contratos en los que se acuerda la prestación de servicios profesionales o técnicos.

La relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

Una vez se han elaborado todos los documentos y trámites correspondientes en el proceso de contratación el colaborador forma parte oficialmente de la institución.

2.5 Importancia de la inducción del personal para la institución

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las instituciones del Estado y organizaciones en general: Familiarizar al nuevo colaborador con la institución, su cultura, sus principales directivos, su historia, su misión y su visión.

El fin primordial del proceso de inducción, es integrar al personal de nuevo ingreso a la institución. Generalmente en la inducción se presenta información sobre la institución y políticas del personal. La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el jefe inmediato. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su jefe inmediato. Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: La organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: El empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es integrado al grupo.

Este proceso puede efectuarse antes de iniciar las actividades laborales, evitando así, los tiempos y costos que se pierden cuando el nuevo colaborador por iniciativa propia trata de averiguar, entre otros, en qué tipo de institución ha ingresado, qué objetivos tiene, a quién recurrir para solucionar un problema.

En virtud de que las experiencias iniciales que vive un colaborador en la institución influyen en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia generar en el individuo sentimientos de pertenencia, aceptación, entusiasmo y alta moral. Durante los primeros días se da la etapa más delicada, puesto que, cuando se inician por primera vez actividades en una institución, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, todas las actividades que se realicen deben tener actitudes muy cordiales. Este proceso también debe ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si ha tomado una buena decisión de empleo. El trato amable que se le brinde al colaborador desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

El proceso de inducción es necesario porque el colaborador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo, esto implica la rápida obtención de buenos resultados del nuevo colaborador. Tomando en cuenta que los aspectos de regulación de energía eléctrica son poco conocidos por las personas en general, es muy importante que el nuevo integrante del equipo de trabajo de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica tenga conocimiento de la relevancia que tiene su desempeño a nivel nacional.

Otro aspecto relevante de la inducción es que en este proceso se afianzan las bases de los conocimientos que el nuevo colaborador adquiere dentro de la Comisión. En el momento en el que el colaborador es partícipe de capacitaciones asimila de mejor manera los nuevos conocimientos. La información que debe brindarse en la inducción a un nuevo colaborador en la CNEE debe ser entregada por medio de un documento impreso llamado Folleto de Bienvenida, el cual debe ser entregado a cada uno de los nuevos colaboradores.

Se pueden describir generalmente las siguientes fases dentro del proceso de inducción de personal:

1) Primera etapa

Se proporciona información general acerca de la institución. El encargado de recursos humanos presenta temas que se relacionan con los colaboradores, como una visión panorámica de la institución, hace un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa. Se presenta una lista donde se verifica si se ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al nuevo colaborador.

2) Segunda etapa

El responsable es el jefe inmediato del colaborador. En algunos casos, el jefe puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son entre otras, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento o división.

3) Tercera etapa:

Implica evaluación y seguimiento del proceso, están a cargo del Departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato. Durante la primera y segunda semana el jefe trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. El Departamento de Recursos Humanos ayuda a los Jefes de Departamento o División a cerciorarse que se ha efectuado correctamente esta etapa.

2.6 Importancia de la capacitación del personal para la institución

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales. La actualización en cualquier ámbito es sumamente necesaria, pues conlleva a realizar los procedimientos y técnicas de mejor manera, logrando obtener un mejor nivel de eficiencia. El ámbito de recursos humanos no escapa de la necesidad de actualizarse, es por ello que todas las instituciones buscan capacitar a su personal para poder contar con colaboradores que tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. La capacitación tiene dos razones de ser: Satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

La capacitación es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. La capacitación de personal es un excelente medio para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Los principales beneficios del proceso de capacitación son:

a) Beneficios para la institución

- i. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ii. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- iii. Crea mejor imagen.
- iv. Mejora la relación jefes-subordinados.
- v. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- vi. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- vii. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- viii. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ix. Contribuye a la formación de líderes.

b) Beneficios para los colaboradores

- i. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ii. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- iii. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- iv. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- v. Permite el logro de metas individuales.
- vi. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- vii. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Para desarrollar un plan de capacitación se debe tomar como base las necesidades de capacitación de cada integrante, departamento, división o gerencia de la Comisión. Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la eficiencia. De éste modo se pueden disminuir las inasistencias y los retrasos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales y los conflictos interpersonales.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son: El análisis, descripción y evaluación de puestos, evaluación del nivel de desempeño de los empleados, rotación de puestos, promociones y ascensos de personal, información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas y quejas.

El desarrollo de capacitaciones implica un aprendizaje que ve más allá de la situación actual; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los colaboradores para estar al día con la institución a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial debido a los rápidos avances de la tecnología, por lo tanto esto ha hecho que sea muy importante la necesidad de constante capacitación. Y se ha hecho cada vez más significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro del lugar de trabajo.

A continuación se muestran algunos aspectos que pueden ser importantes para lograr el desarrollo de habilidades del personal:

- a. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.

- b. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- c. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- d. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización.
- e. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- f. Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país.
- g. Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora gubernamental o no gubernamental, lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- h. Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- i. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

- j. Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: Realizar trabajos conjuntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

- k. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

3. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

3.1 Análisis del proceso de reclutamiento

Debido a que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica es un órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas, cuenta con ciertas restricciones en lo que respecta a recursos humanos, por ejemplo, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, los cuales establecen regímenes para la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutores, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales.

Adicionalmente en el Reglamento de la Ley General de Electricidad, Artículo 32 se establece que para el desempeño de sus funciones, la Comisión puede tener hasta un máximo de 18 personas como personal permanente; el Artículo 33 del mismo reglamento indica que la remuneración de los miembros y su personal permanente, es determinada por la Comisión, basada en valores competitivos y de mercado para el tipo de actividad realizada.

Debido a que 18 personas no pueden llevar a cabo todas actividades necesarias para que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica ejecute adecuadamente sus funciones y cumpla con sus objetivos, con base al Artículo 5 de la Ley General de Electricidad, el cual indica que la Comisión puede requerir de la asesoría profesional, consultorías y expertajes que se requieren para sus funciones, así como el Artículo 44, numeral 1 de la Ley de Contrataciones del Estado, hace referencia a que no es obligatoria la licitación ni la cotización de las contrataciones en las dependencias y entidades públicas conforme el procedimiento que se establezca en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y en los casos siguientes: 1.9 La contratación de servicios profesionales individuales en general; la Comisión Nacional de Energía Eléctrica contrata en forma directa a su recurso humano por servicios profesionales o técnicos.

El proceso de reclutamiento que se lleva a cabo actualmente en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica está estructurado de la siguiente manera:

- a. El jefe inmediato evalúa la situación actual y las cargas de trabajo y si es necesario realiza un requerimiento de personal que es trasladado al Jefe de División.
- b. Con el visto bueno del Jefe de División, quien evalúa las funciones que debe realizar el nuevo colaborador, luego traslada el requerimiento al gerente respectivo.
- c. Una vez el gerente correspondiente considera que procede realizar la contratación, se traslada el requerimiento al Gerente General de la institución.

- d. La Gerencia General por medio del encargado de recursos humanos contacta una agencia de recursos humanos dedicada a reclutar y seleccionar personal.
- e. La agencia contratada realiza generalmente el reclutamiento del personal en medios escritos de mayor circulación en el país.

Es determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. El reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la institución y la rotación del personal que ésta tiene.

El reclutamiento de personal en una institución suele darse de dos maneras, lo que se conoce como reclutamiento interno y reclutamiento externo, la escogencia o combinación de estos tipos de reclutamiento depende de los objetivos de la institución.

El reclutamiento interno responde a una filosofía de dar posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal interno de la institución, con el afán de mejorar el desempeño del empleado, solucionando mediante una capacitación adecuada las debilidades presentes y preparándolo para enfrentar responsabilidades futuras. Es importante que en el reclutamiento interno se dé la oportunidad de participar a todas aquellas personas que pueden cumplir con los requisitos necesarios para optar al cargo; tiene como ventaja principal el actuar con personas ya conocidas, cuyo desempeño futuro es más predecible.

Al presentarse determinada necesidad de personal en la institución, deben ser considerados para la misma los candidatos de la propia institución empresa. De esta manera se produce una reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos por medio de movimiento vertical; transferidos, es decir movimientos horizontales o transferidos con promoción, esta última opción se refiere a movimiento diagonal. Estos movimientos implican:

- a. Transferencia de un empleado de un área a otra de la institución
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Plan de carrera

Son varias las ventajas de utilizar esta fuente de reclutamiento: Es económico, rápido, presenta un mayor índice de validez o de seguridad debido a que se conoce al candidato; es una poderosa fuente de motivación para los empleados y se aprovechan las inversiones realizadas en capacitación.

Otra fuente importante de abastecimiento de recursos humanos es la propia institución, y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso, debido a que son personas recomendadas por los actuales colaboradores de la institución, lo cual da buenos indicadores y referencias acerca de su posible buen desempeño en el futuro; sin embargo, algunos expertos consideran que esta forma de reclutar tiene algunas desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos entre otros, que se sanciona a sus parientes, se niega a un ascenso.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades y bolsas de trabajo. En un país como Guatemala, con grandes problemas de empleo es importante prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento externo surge cuando al existir determinada vacante, la organización intenta cubrirla con candidatos externos. Para este tipo de reclutamiento existen diferentes métodos mediante los cuales la organización enfoca o divulga la existencia de sus oportunidades de trabajo

La ventaja principal del reclutamiento externo es que proporciona ideas nuevas y maneras diferentes del cómo hacer las cosas. Adicionalmente se pueden mencionar las siguientes ventajas:

- a. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- b. Aprovecha las oportunidades de capacitación de otras empresas.

En cuanto a las desventajas, el reclutamiento externo suele ser más lento y más costoso que cuando es hecho internamente, es por eso que debe existir una mayor preocupación por mejorar los procedimientos, orientados a una relación de más largo plazo con los colaboradores.

Actualmente en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, la manera en que se realiza principalmente el reclutamiento es por recomendación de personas por medio de sus colaboradores. En algunos casos los Jefes de Departamento o División, realizan el requerimiento de personal incluyendo los candidatos recomendados más aptos para el puesto, esto permite agilizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la institución.

Otro aspecto importante es que la mayoría de personas que se interesan en los puestos vacantes en la Comisión son personas que se encuentran laborando para diferentes empresas del subsector eléctrico, esta es una ventaja debido a que ya conocen de cierta forma el quehacer de la institución.

3.2 Análisis del proceso de selección

Como paso previo a la selección de personal, es importante que se tengan presentes los objetivos de la institución. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y el análisis de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad de los recursos humanos.

Como ya se ha indicado anteriormente, es frecuente encontrar en la práctica que la selección de personal se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. La comparación entre las necesidades presentes y futuras de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y el inventario de recursos humanos, debe permitir precisar que se está seleccionando personal para la institución.

En el proceso actual que realiza la Comisión, una vez concluido el proceso de reclutamiento de personal, la agencia contratada inicia el proceso de selección que se describe a continuación, en el cual también tiene cierta participación la CNEE:

- a. La agencia realiza evaluaciones y pruebas psicométricas a los candidatos que se han reclutado.

- b. El resultado de evaluaciones de cada candidato son trasladadas con sus respectivas recomendaciones a la Gerencia General de la Comisión para su consideración.
- c. La División interesada en cubrir el puesto vacante realiza una evaluación técnica a las personas interesadas en aplicar a la vacante, el Jefe de División y emite sus comentarios al encargado de recursos humanos.
- d. El encargado de recursos humanos, con base en la evaluación técnica, entrevista al personal interesado, confirma qué candidato es el que cumple con el perfil establecido y revisa su expediente.

Con el fin de tomar la decisión final para la contratación, se acostumbra realizar una reunión en la que participa el Jefe de División del puesto vacante y el encargado de recursos humanos, así mismo se determina el salario u honorarios establecidos para dicha plaza.

Es notorio que la selección de personal es fundamentalmente realizada por la agencia contratada, por lo que, la participación de la Comisión se da únicamente en el momento de tomar la decisión de la persona a contratar. Según se ha indicado es importante tener en cuenta los objetivos de la institución para realizar un adecuado proceso de selección de personal, en este caso la agencia de reclutamiento y selección no conoce con exactitud los objetivos de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y puede existir la probabilidad que algún buen candidato sea descartado. La CNEE debe participar directamente en el proceso de selección, incluso puede evitar este tipo de problemas obviando la participación en el proceso de la agencia de reclutamiento y selección de personal.

La notificación de aceptación al nuevo colaborador debe ser muy cordial, puesto que para la persona interesada es una noticia agradable enterarse que ha sido finalmente seleccionado para ingresar a la institución. En la mayoría de los casos, la Comisión confirma vía telefónica al nuevo colaborador que formará parte del equipo de trabajo, sin embargo es importante tomar en cuenta que es más gratificante para la persona seleccionada que esta confirmación sea personal y por medio de un directivo o Gerente General, de esta forma se da una buena impresión del interés que la Comisión tiene en que el nuevo colaborador forme parte de la institución, otro medio que también puede ser utilizado es la vía escrita, puede ser una carta en la cual la Gerencia General felicita al nuevo colaborador por los resultados obtenidos durante el proceso de selección e indica que es bienvenido a la institución, de esta forma se gratificará el esfuerzo realizado por el nuevo colaborador en asistir a todas las pruebas y evaluaciones que fueron necesarias durante el proceso.

Por otro lado, es importante que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica tome en cuenta que los profesionales a contratar sean colegiados activos en los respectivos colegios profesionales de Guatemala, entre ellos, Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala y Colegio de Ingenieros de Guatemala; esto con el fin de cumplir lo establecido en el Artículo 90 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en el cual se establece que la colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio.

3.3 Análisis del proceso de contratación

Dentro de la base legal que ampara el proceso actual de reclutamiento de personal realizado en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica se puede mencionar:

Ley de Contrataciones del Estado (Decreto No. 57-92 del Congreso de la República)

Artículo 1: “La compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la presente ley y su reglamento...”

La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, establece regímenes para la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutores, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales.

En el caso particular del tema relativo a la contratación de personal, la CNEE se sustenta dentro del régimen de casos de excepción de la regla general de contratación.

En ese sentido, la Comisión se ampara en lo siguiente:

Artículo 44, numeral 1: “No será obligatoria la licitación ni la cotización de las contrataciones en las dependencias y entidades públicas conforme el procedimiento que se establezca en el Reglamento de esta ley y en los casos siguientes...La contratación de servicios profesionales individuales en general”

De acuerdo con esta normativa establecida en los casos de excepción a la regla general del sistema de contratación, la CNEE contrata en forma directa a su recurso humano, que se encuentre en el ámbito profesional.

Cuando se refiere a la contratación de personas jurídicas, por ejemplo consultores para diversos estudios que la Ley General de Electricidad ordena a la Comisión, o porque la CNEE así lo decide, dependiendo de los rangos económicos o techos, la CNEE promoverá:

- a. Licitación pública: Cuando el valor de la negociación excede de Q.900,000.00.
- b. Régimen de cotización pública: Cuando el valor de la negociación oscila entre Q.30,000.00 y Q.900,000.00.

Artículo 44, numeral 2: “No será obligatoria la licitación, pero se sujetan a cotización o al procedimiento determinado en esta ley o en su reglamento, los casos siguientes...La contratación de estudios, diseños, supervisión de obras y la contratación de servicios técnicos, conforme al procedimiento establecido en el Reglamento de esta ley”

El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, en su Artículo 22, establece la posibilidad de abrir o no abrir concurso para contratación de personal técnico.

Cuando se decida no abrir concurso, la CNEE procede así: "...b. Cuando por la naturaleza de los servicios requeridos o por circunstancias especiales, el organismo o dependencia interesados no abriera concurso, solicitará directamente la propuesta de ofertas y la documentación complementaria para su calificación a las personas individuales o jurídicas que considere conveniente, en un número no menor de tres (3)".

Ley General de Electricidad (Decreto No. 93-96 del Congreso de la República)

Artículo 5: En uno de sus párrafos establece "...La Comisión podrá requerir de la asesoría profesional, consultorías y expertajes que se requieren para sus funciones..."

Es importante recordar que en el proceso de contratación ambas partes, patrono y trabajador aseguran el inicio de la relación laboral. Es muy importante que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica en todos los procesos continúe demostrando interés hacia el personal, especialmente en los procesos iniciales, para lograr que todos los integrantes se sientan motivados desde su inicio en la institución, esto debe aplicarse también para los actuales colaboradores de la institución.

En la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, una vez tomada la decisión conjunta del Jefe de División interesado en cubrir el puesto vacante y el encargado de recursos humanos, se inician los trámites de la contratación del nuevo colaborador. El proceso actual incluye:

- a. Aceptada la propuesta económica por el interesado, se somete a consideración del Directorio la aprobación de la contratación correspondiente, y se emite el Acuerdo respectivo.
- b. Cuando se trata de contrataciones en el renglón presupuestario 022 y 029, la Gerencia General da la instrucción para proceder a la elaboración del contrato correspondiente.
- c. Elaboración del Contrato, en el que se establecen las atribuciones y funciones principales consignadas en el Acuerdo de aprobación de la contratación, incluyendo las cláusulas normales y tradicionales de la contratación de servicios profesionales y técnicos.
- d. Firma del contrato por parte del nuevo colaborador.
- e. Firma del contrato por parte del Presidente de la Comisión.
- f. Elaboración de documento de identificación del nuevo colaborador.
- g. Asignación de equipo de cómputo.
- h. Asignación del puesto de trabajo.
- i. Presentación del nuevo colaborador al personal de la Comisión y recorrido por las instalaciones de la institución.

En ocasiones los pasos indicados anteriormente son realizados en diferente orden, asimismo dependiendo de las circunstancias algunos pasos no se realizan debido a que ya se han realizado con anterioridad o se realizarán en un futuro cercano.

Hay que recordar que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, tiene la restricción de contar con pocas personas como personal permanente, por lo que, la mayoría de personas son contratadas por medio los renglones 022 y 029. En el capítulo 5 se presenta lo relacionado con la legislación laboral vigente en Guatemala, y que debe ser aplicada a todos los trabajadores y patronos que realicen sus actividades en el territorio nacional, siempre y cuando exista una relación laboral.

3.4 Análisis del proceso de inducción

La Comisión Nacional de Energía Eléctrica debe tener en cuenta que la inducción tiene varios objetivos importantes, tales como: Ayudar a los nuevos colaboradores de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo; establecer actitudes favorables de los nuevos trabajadores hacia la institución, su políticas y su personal; ayudar a los nuevos integrantes a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

Actualmente el proceso de inducción en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica es realizado iniciando con una presentación de las funciones de dicha entidad, en el cual se proyecta un video que da a conocer las generalidades de la institución, también se realiza un entrenamiento acerca del sistema interno utilizado para control y administración de documentos. No se utiliza un documento oficial de bienvenida para el nuevo colaborador.

El manual de inducción o de bienvenida, debe contener la información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los nuevos colaboradores, así como utilizar una guía de referencias para los colaboradores de mayor antigüedad. El manual de bienvenida es de gran valor pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrón y colaborador.

El manual de inducción para la CNEE en su conjunto, debe reunir la mayoría de los requisitos que se mencionan a continuación:

- a. Bienvenida o mensaje
- b. Misión
- c. Visión
- d. Historia
- e. Organización básica
- f. Ley General de Electricidad y Reglamentos

La finalidad de cualquier manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual nunca debe considerarse como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Adicionalmente el manual también puede incluir entre otros, la siguiente información:

- a. Nombres de los directivos de la CNEE
- b. Ubicación de la institución
- c. Horario de trabajo

- d. Lugar y procedimiento de pago
- e. Permisos con goce de sueldo
- f. Días de pago
- g. Fotografías o ilustraciones

El folleto de bienvenida debe ser divulgado para conocimiento y utilización del personal de la institución; debe ser aprobado por la autoridad correspondiente, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Algunas personas que fueron consultadas al respecto del proceso de inducción que recibieron, indicaron que su adecuación al puesto se vio afectada debido a que no recibieron ningún tipo de inducción o el contenido de la inducción que recibieron no fue adecuado. Como consecuencia, para poder desarrollar sus actividades las personas que no recibieron inducción adecuada, tienen que avocarse con sus compañeros de trabajo para consultar acerca de temas varios, esto crea incertidumbre en el nuevo colaborador, asimismo ocasiona pérdida de recursos, debido a que las demás personas deben ocuparse además de sus labores cotidianas a instruir al nuevo colaborador, por ello es sumamente importante que la inducción cuente con la adecuada planificación. Los temas más frecuentes en los que los nuevos colaboradores han mostrado deficiencias son:

- a. Consultas acerca del proceso de trámite de documentos.
- b. Consultas acerca del funcionamiento del sistema interno de trabajo.

- c. Indicaciones del formato que se utiliza para la elaboración de documentos.
- d. Consultas de conceptos básicos de regulación del servicio de energía eléctrica.
- e. Dudas acerca del esquema y funcionamiento del subsector eléctrico.
- f. Dudas acerca de la importancia y relevancia de las funciones de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.
- g. Dudas acerca del tratamiento que debe darse a los clientes regulados y los procesos de flujo de información y documentos.

Algunas otras personas de reciente ingreso indicaron no haber recibido ningún tipo de inducción, así como las consecuencias que ha tenido la falta de orientación en las tareas que realizan.

La inducción que se realice en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, debe contemplar que la mayoría de personas que inician labores desconocen de la regulación de los servicios de energía eléctrica, exceptuando las personas que hayan trabajado en algunas de las empresas del subsector eléctrico, sin embargo, la perspectiva desde el punto de vista del ente regulador es muy particular, por lo que la inducción debe enfatizar los principios generales de la regulación eléctrica, el funcionamiento del subsector eléctrico, las funciones específicas de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica; de esta forma el nuevo colaborador tendrá más claro el ambiente en el que de desenvuelve la institución para la cual labora.

En el caso de los colaboradores que experimentan rotación de puestos dentro de la institución o son promovidos, debido a que ya conocen el ámbito de la CNEE, deben recibir idealmente solamente inducción al departamento y al puesto, sin embargo es posible que el puesto que haya desempeñado anteriormente a ser promovido perteneciera a otra División, en el cual desempeñaba actividades totalmente diferentes, en este caso la inducción es más extensa y toma más tiempo.

3.5 Análisis del proceso de capacitación

Los sistemas de incentivos pueden alentar o desalentar el comportamiento de colaboradores y grupos de trabajo, uno de los incentivos más importantes es la capacitación. La Comisión Nacional de Energía Eléctrica debe dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. La especialización del personal que integra la Comisión es crucial debido a las funciones que debe ejercer dicha institución como entidad reguladora del subsector eléctrico.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: análisis, descripción y evaluación de puestos; evaluación del nivel de desempeño de los colaboradores; rotación de puestos; promociones y ascensos de personal; información estadística derivada de encuestas; cuestionarios y entrevistas; evaluación de cursos y crecimiento de la organización entre otros.

La mayoría de colaboradores entrevistados, indicaron al respecto de la capacitación, haber recibido varios cursos que les han permitido desempeñar de mejor manera sus actividades diarias dentro de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica. Algunos otros indicaron haber tenido dificultades para poder asimilar la información que se brindó en las capacitaciones, esto se debe a la falta de enfoque que pudieron haber tenido las capacitaciones, la falla consistió probablemente en convocar a las capacitaciones a las personas menos indicadas ó el nivel y temas de las capacitaciones fueron demasiado elevados para el nivel de los participantes.

En la Comisión Nacional de Energía Eléctrica la mayoría de sus integrantes participan en seminarios, talleres, cursos y visitas técnicas relacionadas a la regulación eléctrica. Algunas de las capacitaciones son propuestas por los Jefes de Departamento o Jefes de División, quienes proponen a las personas que participan en la capacitación. Las entidades nacionales e internacionales relacionadas al subsector eléctrico dan a conocer a la Comisión las actividades de capacitación que llevan a cabo, con el fin que personal de la institución participe.

Otro procedimiento que se realiza actualmente en la CNEE consiste en que la Gerencia General da a conocer la apertura de un curso o seminario para que los interesados en participar lo hagan saber por medio de su jefe inmediato, generalmente esto sucede con los cursos a distancia que son impartidos por entidades internacionales relacionadas a la regulación eléctrica.

Entre otros, los cursos en los que participan los colaboradores de la Comisión se encuentran: Economía de la regulación para clientes regulados, este curso es dirigido principalmente a nuevos colaboradores y es impartido a distancia por la Comisión de Integración Eléctrica Regional (CIER).

Asimismo el Sistema de Información Geográfica (SIG), dirigido a los integrantes de la División de Proyectos Estratégicos y Estudios Tarifarios para Distribución, impartido por SIGLA Consultora en Energía, llevado a cabo en el Distrito Federal, México.

La capacitación brinda resultados apreciables si se realiza adecuadamente la inducción, para ello todos los colaboradores deben recibir una inducción o capacitación inicial adecuada que fomente bases sólidas de conocimientos en cada uno de ellos. La captación de nueva información será más sencilla si las personas ya conocen los conceptos básicos de los temas estudiados en las capacitaciones.

El enfoque que deben tener las capacitaciones en la CNEE depende de las funciones que realiza cada uno de los colaboradores. La Comisión está integrada por personas con distintas profesiones, por lo que algunas ocasiones es necesario que las capacitaciones sean dirigidas a las funciones que se realizan en la Gerencia Técnica, Gerencia General o Gerencia Jurídica, según los objetivos de la capacitación.

Dentro de las actividades de capacitación actuales, la Comisión organiza grupos multidisciplinarios que realizan trabajos de exposición, de esta forma todos los profesionales se ven involucrados y participan en investigaciones y exposiciones acerca de la regulación del servicio de energía eléctrica en otros países, realizando comparaciones con la realidad nacional y entre países desarrollados en el ámbito eléctrico.

4. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

4.1 Método de reclutamiento del personal

Es muy importante la formulación del perfil y descripción del puesto, esto permite conocer las características de la persona idónea para cubrir el puesto. Adicionalmente estos aspectos son importantes en los procesos de selección e inducción de personal, en el primer caso, el perfil y descripción del puesto se utilizan para realizar la comparación entre las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos, mientras que en el proceso de inducción permiten tener apoyo en el sentido de conocer las actividades específicas que debe realizar la persona que ocupe el puesto.

Aunque en algunas ocasiones suele clasificarse de otra manera, dentro de la descripción del puesto, pueden distinguirse básicamente siguientes apartados:

a) Encabezado

Contiene principalmente datos como, título del puesto, código o clave, ubicación, equipo de trabajo, jerarquía y contactos, puestos relacionados, cantidad de personas que ejecutan el puesto, nombre y firma del analista y fecha de análisis.

Conviene exponer los aspectos anteriores cada uno en párrafo por separado, de ser posible, con la numeración adecuada.

b) Descripción genérica o resumen

Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerando este como un todo.

c) Descripción específica o detalles especiales

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

Por otro lado, el perfil del puesto debe incluir como mínimo lo siguiente:

a) Características básicas

Entre otros, datos como la edad, escolaridad, estado civil, sexo y años de experiencia.

b) Competencias requeridas

Debe resumir los conocimientos y habilidades de la persona que desempeña el puesto.

c) Características personales

Es necesario contar con las actitudes y requerimientos personales de la persona que ocupa el puesto.

Es recomendable que el jefe inmediato del puesto vacante realice una requisición de personal dirigida al encargado de recursos humanos, para ello debe utilizarse para todos los casos un formato establecido. El encargado de recursos humanos debe analizar conjuntamente con el Jefe de División la requisición, para luego ser trasladada a la Gerencia correspondiente, posteriormente debe trasladarse a la Gerencia General. El Gerente General es quien da el visto bueno definitivo para proceder a realizar el reclutamiento, tomando en cuenta las políticas vigentes en la institución en cuanto a los recursos humanos respecta, así como el presupuesto necesario para una nueva contratación. Es importante tener presentes los objetivos institucionales de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

La aprobación final para el inicio del proceso de reclutamiento de nuevo personal también puede ser emitida por el encargado o Jefe del Departamento de Recursos Humanos, siempre y cuando cuente con el visto bueno del Gerente General, Presidente y Directores de la Comisión.

La requisición de personal es un documento que refleja la descripción del puesto y el perfil de la persona adecuada para el mismo. En otras palabras se realiza un pedido de personal, que se asemeja en sus pasos, a los pasos de un pedido de material. En este último caso, llega el pedido al almacén y se verifica la disponibilidad del material solicitado. Para el caso de personal, el encargado de recursos humanos, recibe la solicitud y verifica entre los archivos si está disponible un candidato adecuado. Adicionalmente hay que recordar que el perfil y descripción del puesto formará parte del expediente del candidato seleccionado y contratado, por lo que se debe mantener lo más actualizado posible cada perfiles y descripción de los puestos que integran la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

Así pues, una vez ha sido aprobada la requisición de personal, debe procederse a localizar dentro del inventario de recursos humanos de la CNEE, las personas que, prestando actualmente sus servicios en la institución, cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que está vacante. Este procedimiento se conoce como reclutamiento interno y contribuye a mantener alta la moral del personal que trabaja en la institución, así como promover la motivación en los colaboradores, puesto que cada vacante significa oportunidad de uno o varios ascensos.

De no existir dentro del inventario de recursos humanos de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica el candidato deseado, debe recurrirse a los archivos de los candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad. Cuando no se obtengan los resultados deseados de las fuentes de reclutamiento mencionadas anteriormente, la Comisión debe recurrir a fuentes de reclutamiento externas, entendiendo por tales, los medios de que se vale la institución para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Los medios de reclutamiento externo más utilizados actualmente por la mayoría de organizaciones son:

- a. Anuncios de prensa
- b. Anuncios en radio y televisión
- c. Anuncios en internet
- d. Universidades
- e. Entidades relacionadas
- f. Empresas de reclutamiento

4.2 Método de selección de la persona idónea

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan comprenden la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, es por ello que es muy importante contar con la mayor cantidad de información posible acerca de cada uno de los candidatos. La información debe ser presentada de forma clara, resumida y ordenada para evitar contar con información extra que no es útil. Se propone que el proceso de selección en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica se realice de la siguiente manera:

4.2.1 Preselección de candidatos

Cuando se ha vencido el plazo para recepción de papelería, se ha logrado acumular la mayor cantidad de candidatos interesados en aplicar al puesto publicado. Posteriormente se debe realizar la evaluación de cada candidato, según la hoja de vida que haya presentado cada uno de ellos. El fin de la preselección es descartar a las personas que no cumplen con las características mínimas para desempeñar el puesto, al finalizar esta fase, se procede a convocar únicamente a las personas que cumplen con los requisitos mínimos. El medio más común para indicar a las personas que han pasado a la siguiente fase es por vía telefónica. El encargo debe indicar a cada uno de los candidatos convocados el proceso que se llevará a cabo para ser parte de la institución, así como las posibles pruebas que sean aplicadas para comprobar sus habilidades y conocimientos. De ser necesario, se debe solicitar la documentación necesaria para dar continuidad al proceso, indicando el lugar, fecha y hora a la que debe presentarse el candidato.

4.2.2 Solicitud de empleo

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: La institución elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias organizaciones. La selección debe iniciar en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica para todos los casos con una solicitud de empleo por medio de un formato establecido o con una cita entre el candidato y el encargado de recursos humanos. Se debe aprovechar la presencia del candidato en las instalaciones de la institución para realizar la entrevista inicial; se debe tomar en cuenta citar a los candidatos en diferentes horarios o fechas para evitar rivalidad entre los mismos.

4.2.3 Entrevista inicial

Luego de evaluar cada una de las solicitudes de empleo de los candidatos es necesario coordinar y llevar a cabo entrevistas; como ya se indicó anteriormente estas entrevistas pueden ser inmediatamente después de realizada la solicitud de empleo por parte del candidato. La entrevista inicial o de selección consiste en una conversación en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

El encargado de realizar la entrevista debe fijarse como objetivo, responder a dos preguntas generales:

- a. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?

- b. ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica de selección más ampliamente utilizada e influyente en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo, ya que permiten que los entrevistados obtengan información sobre la institución y que la institución obtenga información sobre los solicitantes. Las entrevistas pueden ser:

a) Estructuradas

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

b) No estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador indaga sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

c) Mixtas

En la práctica, lo habitual es realizar una entrevista mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite conocer las características específicas del candidato.

El esquema tradicional de la entrevista puede ser de la siguiente manera:

- a. Saludo
- b. Charla introductoria
- c. Conversación acerca del puesto
- d. Despedida

4.2.4 Verificación de datos y referencias

Es conveniente realizar este procedimiento con el fin de responderse algunas preguntas sobre el candidato. Esto ayudará a confirmar la veracidad de la información proporcionada por el candidato, y la sinceridad con la que haya brindado las respuestas en la entrevista.

4.2.5 Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en:

- a. Pruebas psicológicas
- b. Pruebas de conocimiento
- c. Pruebas de desempeño
- d. Pruebas de aptitud
- e. Exámenes médicos

Todas las pruebas tratan de verificar el estado actual de la persona, en cuanto a sus conocimientos, habilidades, capacidades y su salud.

4.2.6 Entrevista final

En la etapa final del proceso de selección el encargado de recursos humanos de la Comisión puede considerar la realización de una entrevista socio ambiental, con la cual puede contar con una descripción apropiada de los aspectos que hacen a la vida del individuo. Esta información se obtiene a partir de observar su vivienda, ambiente familiar, relaciones parentales, entre otros. Esta entrevista permite conocer el ambiente en el que se desenvuelve el candidato, y cómo el ambiente influye en sus actitudes, y también cómo sus actitudes influyen en el ambiente.

Dependiendo del puesto que la persona ha de ocupar en la organización, algunas veces se obvia esta entrevista, o realizando visitas a la residencia del candidato sin llevar a cabo la entrevista. En algunos otros casos es requerida la confirmación de los datos familiares y domiciliarios del candidato, esto sucede generalmente cuando el puesto a ocupar implica el manejo de datos confidenciales o de montos elevados de dinero en efectivo o documentos.

Si los elementos y procedimientos predecesores al proceso de selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevan a cabo de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para cubrir el puesto y lo desempeñe eficientemente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se ha realizado en forma adecuada.

4.3 Método de contratación propuesto

En el momento que se ha decidido quién es el candidato que ha de cubrir el puesto, debe iniciarse el proceso de contratación. Regularmente este proceso se realiza unos días antes que el nuevo colaborador se presente a trabajar ó durante los primeros días de trabajo del nuevo integrante. Se propone llevar a cabo el proceso de la contratación lo más pronto posible, pues esto dará un mensaje positivo para el nuevo integrante, demostrando interés de parte de la Comisión en que su integración sea pronto. La elaboración de los documentos correspondientes al proceso de contratación dan al nuevo colaborador la certeza que la institución realmente ha tomado la decisión de contratarlo.

Será muy útil contar con la descripción y perfil del puesto, para realizar un análisis de la remuneración que se dará a la persona que ocupe el puesto vacante. Si en los procesos anteriores a la contratación no se ha hecho, es importante indicar al nuevo colaborador todos los beneficios económicos y no económicos que recibirá, asimismo indicarle las normas básicas de convivencia dentro de las instalaciones de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica; se puede aprovechar la oportunidad para ejemplificar casos de colaboradores destacados, tratando de incentivar el liderazgo y motivación en el nuevo integrante.

Una vez ambas partes han conversado los detalles finales acerca del puesto, por mutuo acuerdo aceptan las condiciones y se da inicio a la relación laboral, es por ello que se hace necesario integrar un expediente de trabajo. El expediente de todos los nuevos colaboradores se debe integrar con todos los documentos que forman parte del historial del nuevo colaborador, entre ellos hoja de vida, documentos, certificados, antecedentes, cambios y movimientos.

La elaboración del documento de contratación y documento de identificación del nuevo colaborador son entre otros, aspectos que le indican pertenencia de una persona en una institución. En todos los procesos debe tomarse en cuenta la cordialidad con la que debe ser tratado el nuevo colaborador, esto hace sentir bienvenido en todas las áreas de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, sin embargo también es importante que esa actitud forme parte de la cultura de la institución.

Algunos de los aspectos que se pueden mencionar para tomar en cuenta durante el proceso de contratación de personal en la CNEE son:

- a. Elaboración y firma del acuerdo de contratación del nuevo colaborador en el cual se aprueba la contratación específica de esa persona. El acuerdo debe incluir todos los datos del nuevo integrante, debido a que servirá de base para la elaboración del contrato respectivo.
- b. El acuerdo generalmente es firmado por las autoridades de la institución, en este caso el Presidente y Directores de la Comisión, por lo que el documento final del acuerdo firmado y sellado debe darse a conocer a la Gerencia General por medio del encargado de recursos humanos, así como el jefe inmediato de la plaza a cubrir.
- c. Para la elaboración y firma de contrato, es importante contar con la aprobación oficial de la contratación del nuevo colaborador, misma que se establece en el acuerdo interno.
- d. Integración del expediente de la persona dentro de la base de datos de los empleados de la institución.

- e. Elaboración de documento de identificación u otros documentos que sean necesarios para identificar al nuevo colaborador en el ámbito interno y externo a la Comisión
- f. Preparación del mobiliario y equipo a utilizar por el nuevo colaborador.
- g. Complementar formularios u otros documentos necesarios para integrar el expediente del nuevo colaborador.

Para no olvidar detalles de la contratación es primordial contar con una lista de verificación de todos ellos, tanto de procedimientos como de documentos que se involucran en el proceso de contratación en la Comisión. La función de contar con el expediente del trabajador es un medio de control de personal.

Una vez se han elaborado todos los documentos y trámites correspondientes en el proceso de contratación el colaborador forma parte oficialmente de la institución. En esta fase debe informarse a las autoridades de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica que se han seguido correctamente los pasos del proceso de contratación y el nuevo colaborador ya forma parte de la institución.

En algunos casos se da incertidumbre por parte del nuevo colaborador en cuanto a los procedimientos que deben realizarse para que sea concluido con éxito el proceso de contratación, por lo que el encargado de recursos humanos debe indicar claramente al nuevo integrante cuáles son las etapas que se llevaran cabo y lo que se requiere en cada una.

4.4 Método de inducción propuesto

El proceso de inducción es un paso más que lleva al adecuado desempeño del colaborador en el puesto, es por ello que la inducción debe contener la información necesaria para que el nuevo integrante de la institución conozca un poco más de ella. La inducción realmente inicia en el momento en que el interesado se acerca a la institución para entregar su papelería y al recibir más información al respecto del puesto.

El proceso de inducción propuesto debe contener varias etapas, las cuales se describen a continuación:

4.4.1 Inducción General

En esta etapa se proporciona información general acerca de la institución. El Departamento de Recursos Humanos presenta una visión panorámica de la institución, haciendo un repaso del Reglamento, las políticas y principales procedimientos de la institución. Esta información puede ser incluida dentro del Folleto de Bienvenida o un documento escrito que se brinde a los participantes. Es importante también indicar a todos los colaboradores los planes de emergencia con los que cuenta la institución.

4.4.2 Inducción a la Gerencia

La institución cuenta con diferentes unidades gerenciales, por lo que, en esta etapa el encargado de recursos humanos presenta brevemente las actividades que son desarrolladas por cada una de las gerencias que integran la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

4.4.3 Inducción a la División y Departamento

Esta etapa encamina de manera directa al nuevo colaborador hacia el departamento al cual pertenecerá, el supervisor o jefe inmediato del empleado, aunque en algunos casos un empleado de antigüedad en el departamento o institución, da a conocer al nuevo integrante los requerimientos del puesto, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los demás colaboradores. El Jefe de Departamento o División debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo, así como la forma en que se dan los procedimientos dentro del Departamento y División.

4.4.4 Inducción al puesto

Para poder culminar de manera adecuada se debe dar capacitación al nuevo colaborador acerca del trabajo específico que debe desempeñar, entre otros, las funciones específicas a su cargo, los documentos y archivos a los que puede tener acceso, las responsabilidades a su cargo.

Para facilitar la ejecución de este procedimiento, a continuación se presenta un esquema que permite definir las actividades necesarias a tener en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar. Asimismo la lista permite controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado, así:

El esquema de verificación se debe componer de los siguientes espacios:

a) Actividad

Señalar las tareas puntuales que se deben llevar a cabo. Al final debe contar con espacios en blanco para incluir actividades adicionales.

b) Aplica / No aplica

Para indicar las actividades que se consideran necesarias según el cargo.

c) Ejecutado

Permite señalar las actividades realizadas y controlar las que aún se encuentran pendientes.

d) Observaciones

Espacio para incluir información pertinente, como persona responsable y fecha planeada de ejecución.

4.4.5 Evaluación de inducción

Cualquier proceso que sea observado y medido puede ser mejorado, por lo que dentro de la inducción también puede aplicarse este concepto. Esta etapa implica la evaluación a cargo del encargado de recursos humanos conjuntamente con el jefe inmediato. Durante la primera y segunda semana el jefe inmediato debe trabajar con el empleado para aclarar información y cualquier duda o consulta que tenga el empleado y asegurarse de la integración en el grupo de trabajo.

En muchas ocasiones se da por sentado que los conocimientos adquiridos han quedado claros para el nuevo integrante; por lo que esta plática puede dar opción para planificar de mejor manera futuras inducciones y capacitaciones según las necesidades de los integrantes nuevos y antiguos de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

4.5 Método de capacitación propuesto

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los colaboradores y de la institución. La Comisión Nacional de Energía Eléctrica debe satisfacer necesidades presentes, así como prever y adelantarse a necesidades futuras de capacitación. Se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo que forma parte del equipo de trabajo de la Comisión.

Las fuentes que se deben utilizar para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios, entrevistas, quejas, evaluación de cursos y crecimiento de la institución. Para lograr obtener información individual de los colaboradores deberán realizar entrevistas individuales, entrevistas en grupo, aplicación de cuestionarios, aplicación de evaluaciones o pruebas, y opiniones de Gerentes, Jefes de Divisiones y Jefes de Departamentos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: Las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la institución puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo y las que precisan instrucción fuera del trabajo.

Es importante tener en cuenta los pasos orientados a visualizar el adecuado desarrollo de un programa de capacitación, para lo cual, debe seguirse el siguiente proceso:

4.5.1 Diagnóstico

Dentro de este proceso se evalúan las necesidades de formación y entrenamiento a través de herramientas que permitan medir de forma objetiva las competencias y conocimientos actuales de cada persona, frente a lo esperado por la institución, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario, curso o taller definido. Es la mejor manera de personalizar y enfocar la capacitación.

4.5.2 Intervención

Una vez definido el diagnóstico se establece el programa de talleres, cursos y seminarios que permitan mejorar los conocimientos y entrenar las competencias identificadas como claves en cada persona.

Permite seleccionar adecuadamente a los proveedores de cada uno de los eventos de capacitación y al mismo tiempo exigir de ellos resultados cuantitativos y cualitativos de las actividades realizadas.

4.5.3 Comprobación

Consiste en realizar una serie de reuniones posteriores a las acciones de capacitación que permiten fortalecer cada una de las competencias y hacer monitoreo en la curva de aprendizaje de las competencias trabajadas. Normalmente debe esperarse entre dos y tres meses para permitir que los contenidos adquiridos en los talleres y seminarios sean incorporados en el día a día y de esta manera poder establecer cuáles contenidos o eventos fueron de mayor o menor impacto.

Tomando en cuenta que para los colaboradores de la Comisión las capacitaciones deben ser directas, claras y concisas, y que los conocimientos adquiridos por los participantes son aplicados poco tiempo después de las capacitaciones en sus actividades laborales, se recomienda realizar la investigación del impacto de las capacitaciones tres o cuatro semanas después de las actividades de capacitación.

4.5.4 Evaluación

Esta última fase permite conocer el avance real del proceso en cada participante y establecer mediante las mismas herramientas iniciales los resultados obtenidos.

Cada una de las personas que participa en los eventos de capacitación debe ser evaluado con las mismas herramientas con las cuales se realizó el diagnóstico, de esta manera se puede establecer indicadores que permitan verificar la diferencia entre el estado inicial del proceso y su resultado final.

Esto ayuda a reconocer el nivel de impacto obtenido en el proceso de entrenamiento, formación y desarrollo de competencias. Al mismo tiempo sirve como un nuevo inicio del proceso ya que permite definir los nuevos aspectos en los cuales es preciso formar, entrenar o capacitar.

4.5.5 Capacitación técnica- profesional

Debido a la especialidad de los temas que se trabajan y desarrollan en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, es muy importante poder contar con personal capacitado acerca de la regulación de energía eléctrica.

La capacitación debe ser enfocada principalmente a temas específicos, según convenga a cada gerencia, división, departamento y colaborador de la Comisión, procurando que la capacitación sea directa, clara y concisa.

4.5.6 Capacitación desarrollo humano

La capacitación se desarrollo humano se refiere básicamente a talleres y seminarios en los cuales los participantes ejercitan el desarrollo de habilidades como manejo de grupos, trabajo en equipo y técnicas de negociación.

Este tipo de capacitación expresa a los colaboradores el interés de la institución en que todos sus miembros tengan un desarrollo integral.

5. CUMPLIMIENTO DE LEYES LABORALES DE GUATEMALA Y REGLAMENTO INTERNO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

5.1 Código de Trabajo

Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala, están reguladas por la Constitución Política de la República, en los Artículos del 101 al 117, en los cuales se establecen las prestaciones laborales mínimas.

El Código de Trabajo (Decreto 1441) desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales, indicando que la relación trabajador-patrono es tutelar, es decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece las prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe brindar al trabajador obligatoriamente.

Según el marco jurídico vigente, el derecho de trabajo es democrático porque se orienta a obtener la dignificación económica y moral de los trabajadores, quienes constituyen la mayoría de la población, logrando así una mayor armonía social, protegiendo todas las garantías mínimas que la ley le otorga. Lo antes mencionado está regulado en el Artículo 12 del Código de Trabajo, el cual establece que son nulos por ley y no obligan a los contratantes todos los actos o estipulaciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la Constitución, el Código de Trabajo, sus reglamentos y las demás leyes y disposiciones de trabajo o de previsión social.

Entre las garantías mínimas que otorga la Constitución, y que deben ser respetadas por las demás leyes laborales tales como el Código de Trabajo se encuentran:

- a. El derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que le den al trabajador y a su familia una existencia digna.
- b. Todo trabajo debe recibir de manera justa una retribución de cualquier índole.
- c. La clasificación de jornadas de trabajo, estableciendo la duración máxima de cada una.
- d. El establecimiento de días de descanso, asuetos y vacaciones.
- e. Protección a la maternidad de la mujer trabajadora.
- f. El trabajo de menores de edad.
- g. El derecho a la libertad sindical.
- h. Pago de indemnizaciones

Todas estas garantías se encuentran establecidas en el Artículo 102 de la Constitución Política de la República de manera amplia, y también se desarrollan en el Código de Trabajo.

El derecho de trabajo busca la estabilidad del trabajador, para que éste permanezca en sus relaciones laborales no solamente para tener ingresos seguros en el presente sino para asegurar su futuro al momento de su jubilación y que ésta sea decorosa, esto se debe a que el trabajador después de haber entregado a la empresa parte de su vida, se ve obligado a iniciar una nueva labor con una edad avanzada y en un medio social desconocido.

Otro aspecto importante que regula el Código de Trabajo es el contrato individual de trabajo, el cual por ley debe suscribirse al inicio de la relación laboral plasmando en él toda la información importante tanto para el trabajador como para el patrono. Algunos de los aspectos necesarios son: Fecha de inicio de la relación laboral, salario, plazo del contrato, horario de trabajo, atribuciones del trabajador en la empresa, datos generales del trabajador y lugar donde debe realizarse el trabajo.

El contrato de trabajo es un instrumento legal muy importante, en especial para el patrono, porque la ley protege al trabajador, y todo lo que el trabajador manifiesta se tiene como cierto, teniendo que probar en contrario el patrono las afirmaciones del trabajador por medio del contrato.

En la legislación laboral se presume que toda relación laboral es indefinida, por lo que no se puede hacer contratos por plazo determinado, salvo que sean para una obra determinada. Esto tiene una gran importancia para efectos del pago de las prestaciones laborales en el momento que se considere necesario despedir a un trabajador.

Algunos aspectos regulados en el Código de Trabajo de aplicación a toda relación laboral son:

a) Sueldos y Salarios

Los sueldos y salarios están sujetos a convenio mutuo entre el trabajador y el patrono. El Ministerio de Trabajo establece los salarios mínimos, a través de la Comisión Nacional de Salarios. Existe un listado de salarios mínimos que son establecidos para cada actividad del sector productivo por comisiones especiales, compuestas por empleados y patronos.

b) Feriados

Los feriados siempre deben ser remunerados. En Guatemala existen los siguientes feriados oficiales:

1. 1º. de enero
2. Jueves, Viernes y Sábado Santos
3. 1º. de mayo
4. 30 de junio
5. 15 de septiembre
6. 20 de octubre
7. 1º. de noviembre
8. 24 de diciembre, medio día
9. 25 de diciembre
10. 31 de diciembre, medio día
11. Día de la festividad de la localidad.

c) Vacaciones

Los trabajadores tienen derecho a un período anual de 15 días hábiles de vacaciones pagadas, al completar un año de servicios.

d) Bonos

Todos los patronos deben pagar anualmente a sus empleados un bono equivalente al 100% de su salario mensual ordinario por cada año de servicios continuos o lo que corresponda proporcionalmente.

e) Bonos de Incentivo

Este bono corresponde a empleados del sector privado y tiene como fin estimular e incrementar su productividad y eficiencia. Este gasto es deducible para fines de impuesto sobre la renta.

f) Bono 14 para empleados del Sector Público y Privado

Los patronos del sector público y del sector privado deben pagar a sus empleados un bono anual adicional e independiente, equivalente a un mes de salario ordinario cuando el empleado haya prestado servicios al mismo patrono durante un año ininterrumpido, pero si la relación ha durado menos de un año, el bono deberá ser proporcional al período de tiempo de servicio.

g) Huelgas

La suspensión legal y abandono temporal del puesto de trabajo, convenida, ejecutada y mantenida pacíficamente por un grupo de tres o más trabajadores puede darse y está autorizada en la Constitución y en las leyes de trabajo, pero previamente deben cumplirse los siguientes requisitos:

- a. Haberse intentado previamente una conciliación.
- b. Los empleados huelguistas deben ser por lo menos dos tercios del número total de trabajadores en un solo negocio o industria.
- c. La huelga sólo puede realizarse con el fin de mejorar o defender los intereses económicos comunes de los trabajadores.

h) Sindicatos

Todo trabajador tiene derecho, por la Constitución y por las Leyes de Trabajo, a establecer o a formar parte de un sindicato.

i) Paros

La ley permite que los patrones dispongan, en contra de sus empleados, el abandono temporal o suspensión de trabajo de manera pacífica con el fin de defender los intereses económicos de la empresa.

Lo descrito anteriormente se encuentra establecido en los Artículos 88 al 137 del Código de Trabajo.

5.1.1 Tipos de contrataciones

Conforme a lo establecido en el Artículo 25 del Código de Trabajo, en este apartado se presentan los tipos de contrato individual que se pueden dar en la República de Guatemala:

a) Contrato por tiempo indefinido

Se da cuando no se especifica una fecha para su terminación.

b) Contrato a plazo fijo

Se presenta cuando se especifica fecha para su terminación. Este tipo de contrato toma en cuenta la actividad del trabajador y no el resultado de la obra.

c) Contrato para obra determinada

En este tipo de contrato, se toma en cuenta el resultado del trabajo y se ajusta globalmente el precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan.

Adicionalmente es importante conocer lo referente a los renglones presupuestarios para las instituciones públicas, establecidos en el Manual de Clasificaciones para el Sector Público de Guatemala, emitido por la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas. Dicho manual sustenta parte de las operaciones que se registran en las diferentes etapas del Proceso Presupuestario. La edición que se encuentra actualmente es la Cuarta Edición.

La aplicación de los clasificadores en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias, son de uso obligatorio para las entidades del Sector Público, con la finalidad de emplear en forma homogénea la metodología, conceptos y clasificaciones que permitan desarrollar las distintas etapas del proceso presupuestario en Guatemala.

Los clasificadores contenidos en el Manual son los siguientes:

- a) Clasificación Institucional
- b) Clasificación Geográfica
- c) Clasificación por Finalidades y Funciones
- d) Clasificación por Tipo de Gasto
- e) Clasificación por Fuentes de Financiamiento
- f) Clasificación de Recursos por Rubros
- g) Clasificación Económica de los Recursos
- h) Clasificación por Objeto del Gasto
- i) Clasificación Económica del Gasto

Lo que respecta a los servicios personales, personal en cargos fijos y personal temporal, se encuentra establecido en la Clasificación por Objeto del Gasto, en la descripción 3. Descripción por grupo, subgrupo y renglón de gasto, en el grupo 0.

Tal como se muestra a continuación se muestran las categorías mencionadas anteriormente:

GRUPO 0: SERVICIOS PERSONALES

Comprende la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia o sin ella, y a los miembros de comisiones, juntas y consejos. Incluye aportes patronales, servicios extraordinarios, dietas, gastos de representación, asistencia socioeconómica y otras prestaciones relacionadas con salarios. Se incluye además, otras retribuciones por servicios personales. Se divide en los siguientes subgrupos y renglones:

01 Personal en Cargos Fijos

Erogaciones que se hagan al personal que ocupa puestos fijos o permanentes en el sector público, en concepto de retribución al cargo, así como complementos y derechos escalafonarios. Se subdivide en los siguientes renglones:

011 Personal permanente

Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.

En renglón mencionado anteriormente es uno de los utilizados para contratación de personal en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, sin embargo a continuación se citan otros que forman parte del personal en Cargos Fijos:

- 012 Complemento personal al salario del personal permanente.**
- 013 Complemento por antigüedad al personal permanente.**
- 014 Complemento por calidad profesional al personal permanente.**
- 015 Complementos específicos al personal permanente.**
- 016 Complemento por transporte al personal permanente.**
- 017 Derechos escalafonarios.**
- 018 Complemento por diferencial cambiario al personal en el exterior.**

Para el caso del personal temporal, en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica son aplicados los renglones presupuestarios, tal como se muestra a continuación:

02 Personal Temporal

Este subgrupo comprende las erogaciones, que por concepto de retribuciones al puesto, se haga al personal que ocupa puestos temporales en el sector público, para trabajos especiales y transitorios. Se subdivide en los siguientes renglones:

022 Personal por contrato

Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, proyecto u obra; y, cuando éstos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.

029 Otras remuneraciones de personal temporal

En este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal.

Adicionalmente en el subgrupo de Personal Temporal también se encuentran los renglones de gasto siguientes:

021 Personal supernumerario.

023 Interinatos por licencias y becas.

024 Complemento personal al salario del personal temporal.

025 Complemento por antigüedad al personal temporal.

026 Complemento por calidad profesional al personal temporal.

027 Complementos específicos al personal temporal.

028 Complemento por transporte al personal temporal.

5.1.2 Obligaciones de la institución

Con base al Artículo 61 del Código de Trabajo de Guatemala, se establece que las principales obligaciones de los patronos son:

- a. Enviar dentro de los dos primeros meses de cada año al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe impreso, que por lo menos debe contener estos datos:
 1. Egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias.
 2. Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año.

- b. Preferir, en igualdad de circunstancias, a los guatemaltecos para la realización de un trabajo.
- c. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.
- d. Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquellos no usen herramienta propia.
- e. Proporcionar local seguro para guardar los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios.
- f. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, y dar a aquéllas los informes indispensables que con ese objeto les soliciten. En este caso, los patronos pueden exigir a dichas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales.
- g. Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono.

- h. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares, sin reducción de salario.
- i. Conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:
 - 1. Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días.
 - 2. Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.
 - 3. Por nacimiento de hijo, dos (2) días.
 - 4. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.
 - 5. Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
 - 6. Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

7. En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo que se haya celebrado entre el sindicato de trabajadores y el empleador.

Las empresas están obligadas a consultar frecuentemente el Código de Trabajo incluyendo sus reformas y actualizaciones, con la finalidad de cumplir lo establecido en la legislación vigente en el país.

5.1.3 Obligaciones de los trabajadores de la institución.

Las principales obligaciones de los trabajadores, con base al Artículo 63 del Código de Trabajo, además de las contenidas en otros artículos del Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son:

- a. Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante.
- b. Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- c. Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- d. Observar buenas costumbres durante el trabajo.

- e. Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
- f. Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.
- g. Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- h. Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

Para los casos en los que existe un contrato de trabajo y relación de dependencia, los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos son irrenunciables, sin embargo para el caso de la prestación de servicios las obligaciones y derechos de las partes se establecen en el contrato respectivo.

5.2 Reglamento Interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica

La CNEE se crea como un órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas, según la Ley General de Electricidad, estableciendo que en su reglamento interno se regula todas las normas para su funcionamiento como institución.

5.2.1 Disposiciones generales

El objeto del reglamento interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica es establecer normas para el eficaz funcionamiento y administración de la Comisión como entidad.

Para el cumplimiento del objeto del Reglamento, a la Comisión se le otorga independencia funcional regulando lo siguiente:

- a. Potestad del Directorio de Comisionados para la toma de decisiones de cualquier tipo que se refieran a las acciones de la Comisión.
- b. Independencia económica, por gozar de presupuesto propio.
- c. Poder para celebrar cualquier tipo de contratos.
- d. Libertad para adquirir derechos y obligaciones.
- e. Libertad en la ejecución de su presupuesto.

- f. Derecho a realizar cualquier actividad, permitida por la ley, para cumplir sus objetivos como Comisión.

5.2.2 Organización, jerarquía y funcionamiento

La organización de la Comisión la establece el Presidente de la misma por medio de criterios de eficiencia, rendimiento y capacidad, pudiéndose modificar cuando se considere necesario para el cumplimiento de sus obligaciones.

Para su organización la Comisión se integra respetando la siguiente jerarquía:

A. Autoridades Superiores:

- a. *Directorio de Comisionados*: Organismo superior de la comisión y se encarga de la planificación, dirección y coordinación de actividades.
- b. *Presidente del Directorio de Comisionados*: Máxima autoridad y representante legal de la Comisión.
- c. *Secretaría Ejecutiva*: Es el órgano ejecutivo porque se encarga de ejecutar las resoluciones y disposiciones del Directorio de Comisionados. Además se encarga de elaborar y certificar las actas de los aspectos tratados en las sesiones.

B. Funcionarios:

Son los considerados empleados de confianza, porque ejercen funciones de dirección o administración que requieren de moral y discreción a nombre del patrono.

C. Trabajadores Permanentes:

La comisión tiene la facultad, según la ley de Electricidad, de tener para el cumplimiento de sus funciones 18 trabajadores permanentes.

D. Trabajadores Regulares:

Todos aquellos trabajadores de la Comisión que no son parte del Directorio de Comisionados, Secretaría Ejecutiva, Funcionarios y Trabajadores permanentes; pero desempeñan una función dentro de la Comisión, se consideran trabajadores regulares.

E. Asesores:

Son las personas que son contratadas para el préstamo de servicios en un área especial con carácter temporal.

La Comisión para su ideal funcionamiento celebra por lo menos una vez por semana sesiones para tratar diversos temas de interés, celebrándose éstas con la presencia como mínimo de 2 miembros del Directorio de Comisionados.

Para la realización de sesiones ordinarias el Presidente o cualquier miembro del Directorio debe realizar las citaciones respectivas; siendo permitidas las sesiones extraordinarias solamente en los casos de urgente consideración a petición del Presidente o cualquier miembro del Directorio de Comisionados.

Todas las decisiones que se tomen por medio del Directorio de Comisionados se establecerán por medio de resoluciones cuando se apliquen externamente y por acuerdos cuando sean de aplicación interna. Y todas las resoluciones son ejecutadas por la Secretaría Ejecutiva de la Comisión.

5.2.3 Funciones Generales del Directorio de Comisionados.

El Directorio de Comisionados como órgano de máxima jerarquía tiene las siguientes funciones:

- a. Aprobar y velar porque se cumplan todo lo referente a la administración de la Comisión.
- b. Conocer y decidir sobre dictámenes, resoluciones y comunicaciones de instituciones ajenas relacionadas con la Comisión.
- c. Aprobar acuerdos y convenios con otras entidades para la realización de estudios que convengan a los intereses de la Comisión.
- d. Velar porque la Comisión cumpla con las obligaciones que ha adquirido.

- e. Aprobar, ampliar, modificar y derogar lo referente a los salarios y prestaciones del personal, así como los reglamentos y normas para la eficaz administración de la Comisión.
- f. Establecer, ejecutar e implementar planes, programas o acciones que beneficien a los trabajadores.
- g. Autorizar el monto de los viáticos y gastos inherentes al personal que debe viajar al exterior o interior del país, para reuniones técnicas o capacitaciones, y para congresos.
- h. Aprobar instrumentos y mecanismos para la comunicación y orientación de actividades con las instituciones que tienen relación con la Comisión.
- i. Aprobar la contratación de personas para el desarrollo de cualquier puesto en la organización interna.
- j. Autorizar las contrataciones de personas individuales o jurídicas para el cumplimiento de los fines de la Comisión.
- k. Designar el sustituto del Presidente en caso de ausencia temporal.
- l. Aprobar la contratación de personal capacitado para hacer un estudio financiero de la Comisión con el fin de establecer que las acciones financieras, tributarias y contables se realizaron conforme a la ley.
- m. Aprobar anualmente la labores desarrolladas por la Comisión.

- n. Aprobar convenios para resolver controversias entre los agentes del subsector eléctrico.

Como puede observarse el Reglamento Interno presentado, corresponde al reglamento para dar a conocer las funciones de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, es decir no es un Reglamento Interno de conducta del personal. La falta de una normativa de actitudes y comportamiento dentro de la institución puede ocasionar problemas de convivencia y desempeño adecuado de las actividades, debido a que no existe ninguna limitación clara.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

6.1 Proceso de reclutamiento para la institución

Antes de promocionar el puesto vacante en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, se recomienda elaborar el perfil y descripción del puesto, tal como se muestra a continuación:

1. Descripción del puesto

Es una explicación escrita de las tareas o actividades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Para la descripción de puestos debe haber un formato establecido en la institución, esto permite la comparación de los datos. Entre los datos que debe incluir están:

a. Encabezado

i. Título del puesto

ii. Código o clave del puesto

- iii. Ubicación
Expresa el Departamento, División y Gerencia en que se desarrolla el trabajo

- iv. Equipo de trabajo
Herramientas y equipo de trabajo que requiere el puesto, por la índole de la institución la mayoría de éstos será equipo de oficina.

- v. Jerarquía y contactos
Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

- vi. Condiciones de trabajo
Condiciones físicas del entorno, horas de trabajo, riesgos profesionales y otras características.

- vii. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.

- viii. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.

- ix. Número de trabajadores que desempeñan el puesto

- x. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato

- xi. Fecha del análisis

b. Descripción genérica o resumen del puesto

Resume las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera

c. Descripción específica o detalles especiales

Consiste en una exposición a detalle de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo por separado, de ser posible con la numeración adecuada. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales, así como datos como cambios de horario y disponibilidad para viajar.

2. Perfil del puesto

Es un listado de las características básicas con las que debe contar el candidato que ocupe el puesto. Al igual que la descripción todos los perfiles deben tener el mismo formato en la Comisión.

- a. *Características básicas:* Límite de edad, escolaridad necesaria, cantidad de años de experiencia mínima, estado civil, sexo y documentos de respaldo.

- b. *Competencias requeridas:* Resume los características (conocimientos y habilidades) personales con los que debe contar la persona que desempeñará las actividades del puesto.

- c. *Características personales:* Detalla los requerimientos necesarios para el puesto, a nivel personal y de actitudes del colaborador.

En la figura 4 se muestra el formato propuesto para la Requisición de Personal que deberá realizar el jefe inmediato del puesto vacante.

Figura 4. Formato de Requisición de Personal



COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha: _____

Nombre del Puesto: _____

Jefe Inmediato: _____

Profesión o escolaridad: _____

Competencias requeridas: _____

Experiencia mínima: _____

Edad: _____

Principales atribuciones y actividades a ejecutar: _____

Comentarios adicionales: _____

Nombre: _____

Firma: _____

El salario asignado al puesto, debe ser determinado por un análisis de salarios. Es importante mencionar que los sueldos o salarios de los colaboradores de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica deben ser superiores a los ofrecidos en el mercado laboral del subsector eléctrico, con el fin de evitar la migración hacia empresas del subsector eléctrico y motivar a más personas a pertenecer a la institución, asimismo evita actos de corrupción por parte de los colaboradores.

Cuando ya se han realizado los procedimientos indicados anteriormente, se procede a promocionar la plaza vacante, esto debe iniciarse dentro de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica por medio del reclutamiento interno.

6.1.1 Método de reclutamiento interno

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia Comisión Nacional de Energía Eléctrica y se refiere al propio personal.

Cuando se da reclutamiento interno se realizan los movimientos siguientes dentro de la institución: promociones o ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con promoción (movimiento diagonal). Estos movimientos implican: transferencia de un empleado de un área a otra de la Comisión; ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal y programas de desarrollo de personal.

Para llevar a cabo el reclutamiento interno, se propone realizarlo en dos áreas:

- a. *Archivos de recursos humanos:* Debe procederse a revisar los archivos de personas que ha presentado su hoja de vida en anteriores procesos de reclutamiento, tomando en cuenta también las hojas de vida que ocasionalmente hayan presentado otras personas fuera de los procesos de reclutamiento anteriores. Las personas que llenen el perfil del puesto entran al proceso, se les informa vía telefónica que han clasificado, solicitando que se presenten a llenar solicitud de empleo, indicando la fecha y hora para que se presenten a la primera entrevista.

- b. *Publicación interna:* Para este proceso se debe colocar anuncios o enviar correos electrónicos informativos del puesto vacante, para poder atraer candidatos dentro del personal que se encuentra actualmente laborando en la Comisión. Luego de conocer quiénes son los aspirantes, se debe analizar el historial de cada uno, tomando en cuenta el perfil requerido para el puesto.

Aunque en algunas ocasiones es considerado como reclutamiento externo, otra fuente utilizada consiste en comunicar al personal más destacado de la institución, la existencia de una vacante, solicitando que recomienden personas de confianza que cuenten con experiencia para el puesto vacante, y así formen parte de los candidatos.

En la se muestra el formato propuesto para anunciar el puesto vacante dentro de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

Figura 5. Formato para publicación interna de puesto vacante



**LA GERENCIA GENERAL DE LA
COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA
INFORMA:**

Al personal interno que existe un puesto vacante.

El personal interesado deberá dirigirse con el encargado
de Recursos Humanos.

PUESTO
COMPETENCIAS REQUERIDAS
ACTIVIDADES A EJECUTAR
CONDICIONES DE TRABAJO

El procedimiento de reclutamiento interno que se utilice y el orden en que sea aplicado varía según las políticas que establezcan el Directorio y Gerencia General de turno en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

6.1.2 Método de reclutamiento externo

Dado el caso que no haya sido encontrada la persona con el perfil adecuado realizando el reclutamiento interno en la institución, deben ser utilizadas las fuentes externas de reclutamiento para captar más candidatos interesados en el puesto vacante. Las principales fuentes pueden ser, medios publicitarios, universidades y agencias de empleo.

Los medios que más se recomiendan para publicar la plaza disponible son:

- a. *Anuncios en prensa:* Los anuncios en los medios escritos son los más utilizados por las empresas para atraer candidatos, se recomienda realizar la publicación en Prensa Libre, debido a que es uno de los periódicos en los que las personas suelen buscar oportunidades de empleo. El formato propuesto es el siguiente. Ver figura 3.

Figura 6. Formato para publicación de puesto vacante en periódicos



**LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA
INFORMA:**

A personas con conocimientos de regulación eléctrica y con experiencia en el subsector eléctrico que existe un puesto vacante.

REQUISITOS:
SE OFRECE:

Interesados favor enviar CV con fotografía reciente a: cnee@cnee.gob.gt ó presentarlo en 4ª. Avenida 15-70, Zona 10. Edificio Paladium. Nivel 12.
Fecha límite:

- b. *Anuncios en radio y televisión:* Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los medios más utilizados por las personas. Cabe resaltar que, la publicación de anuncios en estos medio es mucho más costosa que un anuncio en prensa.

Debido al costo elevado de los anuncios en televisión se propone realizar la publicación únicamente en medios radiales, para tal efecto se recomienda el siguiente texto:

“La Comisión Nacional de Energía Eléctrica informa a personas con conocimientos de regulación de energía eléctrica y con experiencia en el subsector eléctrico que existe un puesto vacante. Para mayor información comunicarse al 2366-4218”.

- c. *Universidades:* Cuando los puestos vacantes no requieren mayor experiencia, puede acudirse a centros de estudios universitarios, aunque en algunas ocasiones puede también encontrarse en este ámbito personas con amplia experiencia en diferentes campos. Actualmente la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con una Oficina de Orientación y Desarrollo Humano, la cual se encarga de promover plazas vacantes a nivel de estudiantes y profesionales de ingeniería. En este caso, se debe contactar a esta oficina al teléfono 2476-9579, extensión 118, o dirigirse al Campus Universitario zona 12 Ciudad de Guatemala, al segundo nivel del edificio T-3, oficina 217.
- d. *Entidades relacionadas:* Debido a que la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, es un ente del Estado, también es viable publicitar los puestos vacantes en el órgano jerárquico superior, el Ministerio de Energía y Minas, puesto que es muy probable que haya personas interesadas en aplicar a puestos vacantes dentro de la Comisión, quienes podrían contar con mucha experiencia en temas relacionados al subsector eléctrico.

6.2 Proceso de selección del personal

Una vez concluido el proceso de reclutamiento, se procede a seleccionar al personal, este proceso conlleva varios pasos, por medio de los cuales se llega a la elección de la persona idónea para ocupar el puesto vacante.

6.2.1 Preselección de candidatos

Cuando ya se cuenta con todas las hojas de vida que se han recibido, se procede a realizar una precalificación de los mismos; probablemente algunos de los candidatos no cuentan con los requisitos para optar al puesto vacante. Se recomienda realizar la evaluación por medio de una tabla comparativa, utilizando el formato siguiente:

Figura 7. Formato de Preselección de Candidatos



COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA
PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

PERFIL	REQUERIDO PARA EL PUESTO	CANDIDATO
REQUISITOS BÁSICOS:		
Edad		
Sexo		
Estado civil		
Nivel académico		
Años de experiencia		
OTROS REQUISITOS:		
Conocimientos Postgrado: Pregrado: Idiomas:		
Habilidades:		
Características personales:		

Contactar para llenar solicitud: SI _____ NO _____

Revisó: _____
Firma: _____

6.2.2 Solicitud de empleo

Independientemente de la fuente de reclutamiento, todas las personas que deseen aplicar a un puesto vacante dentro de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica deben llenar la solicitud de empleo. Lo que se pretende es obtener la mayor cantidad de información posible de las personas invitadas a llenar solicitud de empleo, ya que sólo así se puede tomar una decisión correcta. La información estructurada del formato debe ser así:

- a. Información personal.
- b. Datos familiares.
- c. Información socioeconómica.
- d. Formación académica.
- e. Logros relevantes en su trayectoria laboral.
- f. Actividades extralaborales.
- g. Salud en general.
- h. Condiciones de trabajo.
- i. Referencias laborales.
- j. Referencias personales.

Esta información se compara con la presentada en las hojas de vida, así como también con lo que el candidato indique en la entrevista, con la finalidad de confirmar la veracidad de la información. El formato propuesto es el siguiente:

Figura 8. Formato para Solicitud de Empleo

I. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombres y apellidos:			
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	
No. de cédula de vecindad:		Extendida en:	
Estado civil:		Nacionalidad:	
Profesión u oficio:		Estatura (metros):	
No. afiliación IGSS:		Peso (libras):	
Dirección:			
Dirección electrónica:			
Teléfonos:			
Teléfono para localizarlo inmediatamente:			

II. DATOS FAMILIARES

Nombre del padre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Nombre de la madre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
No. de hermanos y profesión:			
No. de personas que dependen de usted		Otros:	
Nombre del cónyuge:			
Ocupación del cónyuge:			
Nombre de la empresa:			
Dirección:		Teléfono:	
Cargo que ocupa:			
No. de hijos:		Edades:	

III. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

Vive en casa propia:		Alquila:		De sus padres:	
Tiene vehículo propio:		Modelo:			
Recibe otros ingresos que no sea su sueldo:	Si	No	Monto:		
De dónde procede este ingreso:					

IV. FORMACIÓN ACADÉMICA

DIVERSIFICADO			
Establecimiento:			
Título / diploma obtenido:		Año de graduación:	
PRE-GRADO UNIVERSITARIOS			
Universidad:		Carrera:	
No. de cursos aprobados:		Semestre cursado:	
Título obtenido:		Año de graduación:	
POST-GRADO UNIVERSITARIOS			
Universidad:		Área:	
Otros cursos de actualización relacionados con su profesión:			
Otros conocimientos o habilidades que posee:			
Equipo industrial que opera:			
Otros:			
Premios o menciones honoríficas obtenidas:			
Estudia actualmente:			
Especifique:			
Horario:			
Idioma adicional al español:	1.	Nivel:	
	2.	Nivel:	
	3.	Nivel:	

V. EXPERIENCIA LABORAL
(Iniciando por el más reciente)

1. Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro de la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones principales desempeñadas:			
•		•	
•		•	
Nombre de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras prestaciones:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:		Si	No
Porqué?			

2. Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro de la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones principales desempeñadas:			
•		•	
•		•	
Nombre de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras prestaciones:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:		Si	No
Porqué?			

VII. ACTIVIDADES EXTRALABORALES

Enumere las organizaciones sociales, culturales, deportivas, religiosas, sindicales u otras a las que ha pertenecido:	
•	
•	
•	
Cuáles son sus actividades recreativas y deportivas preferidas:	
•	•
•	•

VIII. SALUD EN GENERAL

¿Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?	Si		No	
Especifique:				

IX. CONDICIONES DE TRABAJO

Puesto al que aplica:				
¿Está dispuesto a viajar como parte de su trabajo?	Si		No	
¿Posee pasaporte vigente?	Si		No	Número
¿Tiene limitaciones de horario?	Si		No	
Especifique:				
Expectativa salarial:				
Fecha en que puede iniciar en el nuevo trabajo:				

X. REFERENCIAS LABORALES

(Preferentemente no familiares)

	Nombre	Teléfono (s)	Empresa	Puesto
1.				
2.				
3.				

XI. REFERENCIAS PERSONALES

(Preferentemente no familiares, estudiantes o menores de edad)

	Nombre	Teléfono (s)	Relación
1.			
2.			
3.			

Adjunto a esta solicitud deberá entregar: fotocopia completa de cédula, antecedentes penales y policíacos.

La información presentada se considera confidencial y no se proporcionará a personas ajenas a la institución. Declaro que toda la información que he suministrado es verdadera. Esta solicitud no implica obligación por parte de la empresa para emplearme.

Fecha:	f) Solicitante
--------	----------------

6.2.3 Entrevista inicial

Esta entrevista puede realizarse seguido que el candidato haya completado la solicitud de empleo. En esta fase se detectan los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal y habilidad para relacionarse, con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. En esta entrevista se debe informar al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Se recomienda que la entrevista sea mixta, teniendo ésta como se indicó anteriormente una sección estructurada y otra sección no estructurada. Se propone realizar la entrevista a los candidatos bajo el esquema siguiente:

A. *Saludo*: Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino a través de actitudes, mostrándose cordial y amistoso. En virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce, debe dársele una cordial bienvenida, asimismo debe agradecerse en nombre de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica su interés en formar parte del equipo y aplicar a la plaza publicada. Para esta entrevista probablemente el escritorio sea una barrera; por lo que se recomienda emplear muebles un poco más confortables, como por ejemplo, sillones de sala. El entrevistador debe además, asegurarse de que el área donde se realice la entrevista sea privada y que no existan interrupciones.

B. *Charla introductoria*: El objetivo de esta fase es romper el hielo, y lograr que el candidato sienta confianza hacia el entrevistador, por lo que podrían realizarse preguntas poco importantes o de tipo general, con las que se da inicio a la entrevista. Puede estar referida por ejemplo, a la dificultad para encontrar la dirección de la institución o el clima.

En esta fase se debe realizar una introducción de la entrevista, explicando en qué va a consistir y la duración de la misma.

C. *Conversación acerca del puesto*: Esta fase es la medular en la entrevista de selección, durante la cual se realizan preguntas de tipo general, acerca de aspectos relacionados con la formación del candidato, su experiencia profesional o sobre aspectos personales. Otras preguntas deben abordar aspectos más específicos relacionados con el puesto de trabajo.

Como referencia, a continuación se presentan las generalidades acerca de las cuales se puede cuestionar al candidato:

- a. *Información personal:* En este apartado se debe consultar aspectos como cualidades personales, opinión personal acerca de sí mismo, consideración al respecto de sus virtudes y defectos, habilidades y preferencias deportivas, forma en que toma decisiones y expresa sus ideas, así como su estado de salud.
- b. *Información académica:* Se debe indagar acerca de aspectos como motivos por los cuales decidió estudiar su profesión, cursos de la carrera en que mejor se desempeñó, sistema de estudio que utiliza, lugar donde aprendió otros idiomas y los niveles que domina de cada uno, calificaciones obtenidas durante su carrera académica y experiencias gratificantes como estudiante.
- c. *Información laboral:* En esta área se debe cuestionar al candidato acerca de los mayores éxitos laborales alcanzados, los aspectos que más le gustan de su trabajo, preferencias para trabajar en grupo o individualmente, expectativas laborales a corto, mediano y largo plazo, consideraciones acerca de las cosas que considera importantes en el trabajo, sus experiencias en dirección de grupos de personas, área o departamento de mayor interés en una institución, opinión acerca de las amistades en el ambiente laboral, motivos que lo atrajeron a la institución, opinión acerca viajes y horario de trabajo, asimismo las razones por las cuales debe ser contratado.

d. Información familiar: Se debe obtener información al respecto de la situación familiar del candidato, con las personas con quienes convive, cantidad de personas que dependen económicamente de él, si tiene hijos, si está casado a qué se dedica su pareja, cantidad de hermanos y hermanas, localización de su residencia, si ésta es propia o alquilada, pertenencia a alguna organización social, opinión acerca de la política y situación nacional.

Los aspectos presentados anteriormente pueden ser modificados y cuestionados al candidato por medio de preguntas directas. Se recomienda hacer las preguntas más importantes intercaladas con otras de menor relevancia. En una entrevista de selección es importante, hacer que las preguntas sean claras, escuchar detenidamente las respuestas para interpretar mejor la información, observar el comportamiento del candidato, por ejemplo si tiene ansiedad, si evita la mirada directa, si está molesto o incomodo.

El candidato puede también realizar varias preguntas, probablemente podría presentar cuestionamientos como: Expectativas de crecimiento tiene la institución durante los próximos cinco años, persona que va tomar en la institución la decisión final con respecto a la contratación, cantidad de candidatos que están dentro del proceso y posibilidades de promoción en la institución.

D. *Despedida*: De igual manera que el saludo, debe realizarse de manera cordial y amistosa, agradeciendo el tiempo brindado para realizar la entrevista.

Algunos consejos para el éxito de las entrevistas de selección son:

- a. Pensar en las necesidades del candidato, así como también en las necesidades de empleo.
- b. Decir claramente las necesidades del trabajo.
- c. Explicar detalladamente las condiciones del trabajo.
- d. Explicar los beneficios y las oportunidades de promociones.
- e. Guiar la entrevista todo el tiempo.
- f. Dejar que el solicitante hable libremente.
- g. No contradecir nada de lo que exprese el solicitante.
- h. Dar atención completa.
- i. Escuchar con atención.
- j. Usar un tono convencional.
- k. No demostrar autoridad.
- l. Terminar la entrevista explicando el próximo paso.

Luego de concluir la entrevista debe realizarse un informe de la misma, en el cual se indica el resultado y conclusiones de la entrevista. Debe ser redactado inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe de ser claro y concreto para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

Se recomienda también para la persona de recursos humanos que haya realizado la entrevista que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, contestando preguntas como las siguientes:

- a. ¿Obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- b. ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- c. ¿Logró darle seguridad al entrevistado?
- d. ¿Consiguió el acercamiento requerido?
- e. ¿Se mostró tranquilo y sin presiones?
- f. ¿Presionó al entrevistado cuando fue necesario?
- g. ¿El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

6.2.4 Verificación de datos y referencias

Para lograr la verificación de los datos del candidato, debe compararse lo indicado por él en la solicitud de empleo, en la entrevista y los documentos presentados, tales como copia de cédula, antecedentes penales y policíacos.

En esta etapa del proceso de selección, también se investigan los antecedentes laborales del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato realmente trabajó en las empresas que mencionó, desempeñó el puesto anotado y percibió el sueldo señalado en la solicitud, aunque en algunos casos las empresas no acostumbran dar éste último dato. Se debe realizar llamadas telefónicas a las empresas donde el candidato indicó haber trabajado, tomando en cuenta si los números indicados por el candidato corresponden a los números publicados por las empresas en la guía telefónica.

Para el caso de las referencias personales deben también realizarse llamadas telefónicas. A las personas indicadas por el candidato debe realizarse preguntas como: ¿conoce al candidato?, ¿cuánto tiempo tiene de conocerlo?, ¿cómo lo conoció?, ¿cuál es el vínculo que tienen?, ¿cuáles son según usted las habilidades del candidato?

6.2.5 Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad pueden ser aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa o por una agencia especializada. Se recomienda realizar pruebas de idoneidad que correspondan al puesto vacante, agrupadas de la siguiente manera:

a. Pruebas psicológicas

Es un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, aptitudes y habilidades del solicitante. Estas constituyen una medida sobre el comportamiento de las personas. Entre las recomendadas se encuentran las siguientes:

1. *Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota)*: Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
2. *Inventario psicológico (California)*: Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores).
3. *Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser*: Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores).
4. *Prueba Owens de creatividad*: Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros).
5. *Indicador Myers-Briggs*: Mide los componentes de la personalidad.

b. Pruebas de conocimiento

Tienen como objetivo medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Las pruebas de conocimiento a las cuales puede recurrir el encargado de recursos humanos son:

1. *Cuestionario de estilo supervisión:* Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores).
2. *Cuestionario de opiniones acerca del liderazgo:* Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores).

c. Pruebas de desempeño

Permiten medir y analizar la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, tienen como objetivo suministrar al seleccionador una expectativa más realista acerca del comportamiento futuro que puede tener el reclutado en el cargo, por los puestos que existen en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, se recomiendan:

1. *Prueba para oficinistas:* Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas).
2. *Prueba de simulación del trabajo:* Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).

d. Pruebas de aptitud

Principalmente miden las actitudes de las personas respecto a ciertas situaciones de comportamiento. Se utilizan las siguientes:

1. *Examen de honestidad individual*: Mide las actitudes respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle y cajeros, etc.).
2. *Cuestionario de opiniones laborales*: Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puesto de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos).

La importancia de realización de estas pruebas a las personas que desean ingresar a la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, radica en que en algunas ocasiones el trabajo exige trabajar bajo presión, estas pruebas indican el nivel de aptitud para ciertas características del puesto.

e. Exámenes médicos

Los exámenes médicos de admisión tienen mucha importancia para la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, puesto que los resultados pueden indicar elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Entre otros exámenes médicos, se recomiendan:

1. *Consumo de drogas:* Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados, etc.).
2. *Determinación de antecedentes genéticos:* Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades.
3. *Examen médico de exposición a sustancias peligrosas:* Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo y químicos peligrosos. (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigadores de ciencias aplicadas).
4. *Examen general:* Evalúa las condiciones generales de la salud del empleado, realizando pruebas de rutina como por ejemplo estudios de laboratorio.

6.2.6 Entrevista final

Si se considera necesario, la entrevista final puede ser una entrevista social y resumirse en realizar una visita a la residencia del candidato, en la cual se puede observar el nivel socioeconómico del postulante, de ser posible en la entrevista que se lleve a cabo puedan participar las personas que conviven con el candidato, tornado la entrevista a una charla familiar en la que el candidato puede mostrar ciertas actitudes en su ambiente familiar.

La ocasión se puede aprovechar para consultar al candidato acerca de su presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades e ingresos.

6.2.7 Análisis de los resultados y decisión final

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato, ya sea al Jefe de Departamento o Jefe de División, incluso al gerente del área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable en que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro colaborador, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al Departamento de Recursos Humanos corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En algunos casos, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, facilitando la toma de la decisión.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional, debe comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que pueden ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

Comunicar al candidato seleccionado la decisión de ser aceptado dentro de la organización debe ser responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, la cual puede ser vía telefónica o a través de una carta.

6.3 Proceso de contratación dentro de la institución

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Es importante indicar que la contratación es un proceso que conviene gestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Según se mostró en el capítulo 5, los tipos de contrataciones de acuerdo al Código de Trabajo de Guatemala, son los siguientes:

- a)** Contrato por tiempo indefinido
- b)** Contrato a plazo fijo
- c)** Contrato para obra determinada

El Departamento de Recursos Humanos debe elegir según el tipo de trabajo que se contrate el que más convenga a la CNEE, tomando en cuenta lo establecido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.

La ley laboral de Guatemala exige que todo contrato laboral se realice en forma escrita, con excepción del contrato individual de trabajo verbal, establecido en el Artículo 27 del Código de Trabajo de Guatemala, que se refiere a labores agrícolas o ganaderas, servicio doméstico o trabajadores accidentales o temporales que no excedan de sesenta días.

Durante el proceso de contratación del nuevo colaborador de la Comisión, luego que haya sido firmado el acuerdo de la contratación, se debe tomar en cuenta las siguientes gestiones:

1. Plática previa a la firma del contrato para ultimar detalles y aclarar dudas de ambas partes.
2. Firma de contrato por parte del nuevo colaborador.
3. Firma de contrato por parte del Presidente de la Comisión.
4. Entrega de copia de contrato al nuevo colaborador.
5. Adjuntar contrato al expediente del nuevo colaborador.
6. Trámite de adquisición de la fianza de cumplimiento por parte del nuevo colaborador en un banco del sistema, de la cual se debe entregar copia al Departamento de Recursos Humanos.
7. Toma de fotografía para elaboración de documento de identificación.
8. Creación y asignación de usuario en la red interna de la Comisión, asimismo creación de correo electrónico.
9. Asignación de área de trabajo y equipo a utilizar, si no hubiere equipo disponible debe realizarse la requisición inmediatamente.

6.4 Proceso de inducción dentro de la institución

6.4.1 Inducción a personal de nuevo ingreso

El fin primordial de la inducción es dar una bienvenida cordial al nuevo colaborador, adentrándolo en los temas de la Comisión, así como dando la instrucción necesaria de las actividades que están bajo su cargo, más adelante se debe mejorar el desarrollo de dichas actividades por medio de capacitación.

Para la inducción del nuevo colaborador dentro de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica se propone seguir el siguiente esquema:

6.4.2 Inducción general

Dentro de la propuesta de inducción general se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos indique al nuevo colaborador leer y estudiar el documento presentado en el **Apéndice**, dicho documento debe ser leído conjuntamente con un encargado del Departamento de Recursos Humanos quien debe ampliar lo descrito en el Folleto de Bienvenida.

Adicionalmente es recomendable que el nuevo elemento realice una detenida lectura del Decreto No. 93-96 del Congreso de la República de Guatemala (Ley General de Electricidad), así como también el Reglamento de dicha ley y del Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista (Acuerdo Gubernativo Número 299-98).

6.4.3 Inducción a la Gerencia

Se propone que el Departamento de Recursos Humanos, indique brevemente lo que se lleva a cabo en cada una de las gerencias, dando a conocer al nuevo colaborador, los nombres de los gerentes y las relaciones que existen entre gerencias.

- a)** Gerencia General: Es la encargada de ejecutar las disposiciones y resoluciones que emite el Directorio de la Comisión. El Gerente General es el jefe administrativo de todas las dependencias y recursos humanos de la Comisión, además tiene dentro de sus funciones elaborar y certificar actas de aspectos tratados en las sesiones de comisionados, las cuales son realizadas generalmente los días lunes.

- b)** Gerencia Jurídica: Es la responsable de analizar, gestionar, procurar y velar por que todas las acciones o procesos jurídicos derivados del quehacer de la Comisión se ejecuten dentro de los plazos que correspondan. Tiene a su cargo la coordinación de los profesionales del derecho, licenciados en ciencias jurídicas y sociales, abogados y notarios, quienes laboran en la Comisión.

- c)** Gerencia Técnica: Es la responsable de ejecutar y coordinar todos aquellos procesos y aspectos técnicos derivados del quehacer de la Comisión. Esta gerencia cuenta con profesionales y técnicos de ingeniería en las ramas de ingeniería eléctrica, ingeniería industrial, ingeniería mecánica, entre otras.

6.4.4 Inducción a la División y Departamento

a) Divisiones y Departamentos de Gerencia General

Para su adecuado funcionamiento actualmente la gerencia general cuenta únicamente con departamentos, por lo que se recomienda dar a conocer lo siguiente de cada uno de ellos:

- **Comunicación y Eventos**

Es la unidad encargada de realizar enlaces con las instituciones, empresas, personas con los cuales la CNEE tiene relación. También se encarga de organizar eventos internos y externos de la Comisión. Específicamente, se realizan actividades como apoyo para realización de conferencias internas, organización de eventos, elaboración y publicación de boletines informativos para los medios de comunicación, atención a personeros de los medios de comunicación, organización de conferencias de prensa.

Entre otros, los medios de comunicación con los que la Comisión tiene relación actualmente se encuentran los siguientes: a) Escritos: Prensa Libre, Siglo XXI, El Periódico, La Hora, Diario de Centro América; b) Televisivos: Guatevision, Telediario, Noti7 y Telecentro; c) Radiales: Emisoras Unidas, Sonora, Radio 10. Adicionalmente se tiene contacto constante con entidades del estado relacionadas al subsector eléctrico, principalmente con el Ministerio de Energía y Minas y el Instituto Nacional de Electrificación -INDE-.

- **Control de Expedientes**

Se encarga de dar seguimiento a toda la documentación que ingresa y egresa de la Comisión.

Este proceso se lleva a cabo en dos ámbitos, jurídico y administrativo, en el primer caso se da seguimiento a los documentos jurídicos relacionados con la Comisión, por ejemplo, cédulas de notificación, providencias, evacuaciones de audiencia, notificación de resoluciones, supervisión y control de notas de salida y entrada; y en el ámbito administrativo se gestionan los documentos que no implican trámites legales, tanto internos como externos a la Comisión, por ejemplo, memorándums, notas de entrada y salida, distribución de notas, notificación de documentos, etc.

- **Departamento de Finanzas**

Es el encargado de área contable y financiera de la Comisión, administrar los fondos de la misma. Su función principal es la presentación de estados financieros y ejecución presupuestaria de ingresos y egresos, con apego a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, la Ley Orgánica de Presupuesto y su Reglamento, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Otras actividades que también son realizadas por este departamento son: manejo y control de los activos fijos de la Comisión, así como también compras directas menores, esto como apoyo al Departamento de Compras y Contrataciones.

- **Departamento de Informática**

Se encarga de la administración de la red, los servidores y las bases de datos de la Comisión. Desarrolla y da mantenimiento al sistema interno digital de manejo y control de los documentos. Otra de sus atribuciones es administrar el sitio web de la Comisión, realizando monitoreos semanales, actualización de las tarifas publicadas, publicaciones de resoluciones, normas, leyes y eventos. Este departamento brinda asistencia técnica a todos los integrantes de la CNEE en lo relacionado a equipo de cómputo, asimismo tiene a su cargo la seguridad informática de todos los usuarios del sistema.

- **Departamento de Recursos Humanos**

Tiene como función principal la administración y gestión de los recursos humanos de la Comisión, promoviendo el desarrollo de las personas que forman parte del equipo de trabajo de la institución. Algunas actividades son: dotación de personal, registro y control de personal, manejo de estadísticas de recursos humanos, apoyo en trámites de viáticos, etc.

- **Departamento de Compras y Contrataciones**

Se encarga de dar trámite y conocer los procesos que impliquen relación con proveedores y contratistas que prestan servicios a la institución. Vigila el adecuado proceso de compra y contratación. También se encarga de realizar los procesos de licitación pública.

b) Divisiones y Departamentos de Gerencia Jurídica

En el caso de la gerencia jurídica, no se cuenta con divisiones ni departamentos, su labor es dar asesoría jurídica a todo nivel, por lo que conviene repasar las atribuciones de dicha gerencia, así como observar los temas incluidos en la inducción propuesta para un asesor jurídico. La gerencia jurídica por medio de su personal, analiza y gestiona todas las acciones o procesos jurídicos de la Comisión y que dichas acciones o procesos se ejecuten dentro de los plazos correspondientes.

c) Divisiones y Departamentos de Gerencia Técnica

Según se mostró en el capítulo uno, la gerencia técnica está conformada por cuatro divisiones, cada una con sus respectivos departamentos. Para cada división y departamento, a continuación se presenta la información que debe ser indicada al nuevo colaborador que debe cubrir algún puesto vacante en esta división:

- **División de Tarifas**

Es la unidad técnica que se encarga de analizar, dictaminar, opinar y resolver todo lo relacionado a las tarifas de energía eléctrica de las empresas de distribución y transporte, en algunos casos específicos brinda apoyo a las demás divisiones de la gerencia técnica, generalmente relacionados a la aplicación de las tarifas de consumo eléctrico aprobadas por la Comisión en la facturación de los usuarios. A su vez, la división de tarifas está conformada por los siguientes departamentos:

- **Departamento de Ajustes Tarifarios**

Este departamento es el encargado de realizar los ajustes tarifarios de energía eléctrica que corresponde a cada una de las empresas de distribución de energía eléctrica del país. También se encarga de realizar los análisis y estudios relacionados a los peajes de transmisión de energía eléctrica.

- **Departamento de Estudios Tarifarios**

Es la unidad encargada de realizar los estudios relacionados a la actividad de distribución de energía eléctrica en el país, definiendo las tarifas que deben aplicarse, esto se realiza para todas la empresas de distribución de energía eléctrica.

- **División de Mercado**

Es la unidad que se encargada de analizar, dictaminar, opinar y resolver todo lo relacionado al mercado de energía eléctrica. La división de mercado está conformada por los siguientes departamentos:

- **Departamento de Vigilancia y Monitoreo del Mercado**

Es el encargado de vigilar el funcionamiento del Mercado Mayorista y la correcta aplicación de las normas del mercado. Resuelve reclamos presentados por los agentes del mercado, investiga las prácticas discriminatorias y establece condiciones de competencia en el Mercado Mayorista de electricidad.

- **Departamento de Mercado Regional**

Este departamento se encarga de monitorear el funcionamiento del Mercado Eléctrico Regional (MER). Adicionalmente también vela porque las normas nacionales estén en armonía con las normas del MER, las cuales son emitidas por la Comisión Regional de Interconexión Eléctrica -CRIE-, ésta entidad es el ente regulador del MER.

- **División de Regulación de Calidad**

Se encarga básicamente de velar por el cumplimiento de los niveles de calidad de servicio, mediante los indicadores establecidos en el Reglamento de la Ley General de Electricidad y las Normas Técnicas que emite la Comisión, principalmente las Normas Técnicas de Distribución (NTSD), Normas Técnicas de Calidad del Servicio de Transporte y Sanciones (NTCSTS). Esta división está conformada por los siguientes departamentos:

- **Departamento de Calidad Comercial**

Monitorea la calidad del servicio comercial de distribución. Principalmente fiscaliza, atiende y resuelve casos relacionados a reclamos de consumidores, asimismo fiscaliza la facturación aplicada por las empresas distribuidoras a nivel nacional.

- **Departamento de Servicio y Producto Técnico**

Verifica el cumplimiento de las normas por parte de las empresas reguladas en cuanto al servicio que prestan (principalmente las de distribución de energía eléctrica) y el producto que éstas ofrecen a sus clientes (energía eléctrica). Para medir la calidad del servicio técnico son tomados en cuenta parámetros como el tiempo total de interrupción del suministro de energía eléctrica, cantidad de interrupciones que tiene el consumidor, cantidad de interrupciones que tiene la distribuidora y cantidad de energía no suministrada, etc. Para el caso de la calidad del producto se analizan factores como el nivel de tensión, desequilibrio de fases, perturbaciones, oscilaciones rápidas de tensión o frecuencia, interferencias en sistemas de comunicación.

- **División de Proyectos Estratégicos**

Es la unidad que se encargada de analizar, planificar y proponer los proyectos relacionados a la expansión de la generación y transporte de energía eléctrica a nivel nacional, tomando en cuenta todas las normas del subsector eléctrico y realizando todos los estudios eléctricos necesarios. Esta división está conformada por los departamentos siguientes:

- **Departamento de Planificación de Proyectos**

En este departamento se analiza y elabora el plan de expansión de la generación y transporte de energía eléctrica. Elabora los términos de referencia para los procesos de licitación para compra de potencia y energía por parte de las empresas distribuidoras, de igual forma para los procesos de licitación para la contratación de empresas para construcción de líneas de transmisión y los procesos de adición de nueva generación.

- **Departamento de Estudios Eléctricos y Normas**

La función principal de este departamento es administrar y aplicar las normas técnicas de la Comisión, realizando los estudios eléctricos para el análisis del impacto de nuevos proyectos de generación y transporte en el sistema actual.

6.4.5 Inducción al puesto

La inducción al puesto puede ser útil por dos razones: un nuevo colaborador se integra a la institución ó una persona de la misma institución ocupa el puesto vacante, en éste último caso, es importante tomar en cuenta que si la persona anteriormente ocupaba un puesto en otra división, reciba previo a la inducción al puesto, una breve inducción a la división y departamento al que se integre.

En ambos casos, es muy importante conocer la descripción del puesto, pues con eso se sabe en términos generales cuáles son las funciones que debe desempeñar la persona que ocupe el puesto.

En la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, existen varios puestos, siendo los más numerosos los siguientes:

- a. Asesor jurídico
- b. Analista de tarifas
- c. Analista de mercado
- d. Analista de calidad
- e. Analista de proyectos

Se realizó consultas a las personas que ocupan los puestos mencionados anteriormente, así como también los jefes inmediatos de los mismos, dando como resultado que para cada puesto deben tomarse en cuenta y dar a conocer al nuevo colaborador los siguientes aspectos:

a. Asesor jurídico

El asesor jurídico pertenece a la gerencia jurídica, y tiene como jefe inmediato al Gerente Jurídico de la CNEE, principalmente el nuevo colaborador que ocupe este puesto debe adquirir conocimientos previos acerca de: Conceptualización de lo descrito en la Ley General de Electricidad, su Reglamento y el Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista; así como conocer en términos generales cómo funciona el mercado eléctrico de Guatemala y el estado en que se encuentra.

También conocer la metodología de elaboración de dictámenes, informes a gerencia general o gerencia jurídica, notas de salida, proyectos de resolución; conformación y manejo de expedientes; conocer los procedimientos administrativos para trámite de los documentos mencionados anteriormente; proyectos de resolución, revocatorias, providencias, etc.

b. Analista de tarifas

El colaborador que ocupa el puesto de analista de tarifas forma parte del Departamento de Ajustes Tarifarios o del Departamento de Estudios Tarifarios. Los conocimientos iniciales que debe tener el colaborador son: Identificar todas las empresas que prestan el servicio de distribución y transporte de energía eléctrica en Guatemala, conocer y esquematizar la conformación de la tarifa de energía eléctrica.

Debe leer y comprender todas resoluciones relacionadas con las tarifas de la distribuidora o transportista; contar con los antecedentes o expedientes históricos que se han dado al respecto de la distribuidora, especialmente acerca de las tarifas y su metodología de cálculo; conocer los métodos para la elaboración de documentos como memorándums, dictámenes técnicos, informes, etc.; conocer el procedimiento de trámite de los documentos mencionados anteriormente; conformación de expedientes; realización de proyectos de resolución; conocer y utilizar los documentos a su disposición dentro de la red de datos de la institución; mantener actualizadas las estadísticas de los datos relacionados a su cargo.

Es importante direccionar al colaborador para que se familiarice con el apartado de ley que corresponde a estos temas, ya que estas leyes deben ser aplicadas en todos los cálculos y opiniones que elabore.

c. Analista de mercado

El analista de mercado está relacionado con el funcionamiento del Mercado Mayorista (MM) y de suma importancia que previo a desempeñar sus funciones: Dominar y conocer el Reglamento de la Ley General de Electricidad (RLGE), el Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista (RAMM), Normas de Coordinación Comercial (NCC) y Normas de Coordinación Operativa (NCO) emitidas por el AMM; analizar y comprender el funcionamiento del Mercado Mayorista; conocer los agentes participantes en el MM y su rol dentro del mismo; conocer, comprender y analizar la estructura del Informe de Transacciones Económicas (ITE) emitido mensualmente por el AMM, asimismo los informes estadísticos que emite dicha entidad.

Debe conocer y dominar la reglamentación internacional, como el Tratado Marco, Reglamento del MER y Reglamento del MER; debe conocer la estructura del MER y el rol de cada una de las entidades que participan de cada país de Centroamérica.

d. Analista de calidad

Entre los elementos que debe conocer un nuevo integrante que ocupe el cargo de Analista de Calidad, se pueden mencionar: regulación de voltaje, desbalance de voltaje, interrupciones, tiempo total de interrupciones (duración).

Adicionalmente la cantidad y tiempo medio de resolución de reclamos., notificación de interrupciones programadas, calidad de equipos de medición, tiempos medios de conexiones, reconexiones, facturaciones, índices de calidad estipulados en norma para cada uno de los parámetros elementos de calidad del servicio de distribución energía eléctrica. Adicionalmente, los procesos utilizados para realizar fiscalizaciones de campo, atención de denuncias y procesos sancionatorios, especialmente los rangos de tolerancia correspondientes que se están indicados en la legislación vigente.

e. Analista de proyectos

Previo a dar inicio a las labores específicas del puesto, el nuevo colaborador que desempeñe el puesto de analista de proyectos debe conocer el Mercado Mayorista de energía de Guatemala y del MER.

Así como conocer y comprender la estructura de costos de plantas de generación de cualquier tipo de tecnología; conocer y comprender la estructura de costos para la construcción de líneas de transmisión de energía eléctrica; conocer el marco legal relacionado al impacto ambiental de construcciones con fines de generación y transporte de energía; tener conocimientos de qué son los modelos econométricos, su aplicación y uso.

6.4.6 Evaluación de la inducción

En las evaluaciones de procesos de inducción se utilizan cuestionarios o entrevistas, acerca de los siguientes aspectos:

A. Ambiente físico

- a. Adecuado espacio físico.
- b. Correcta iluminación y sonido.
- c. Cumplimiento del horario.

B. Material de apoyo

- a. Material didáctico impreso adecuado
- b. Cumplimiento del material respecto al interés del colaborador.
- c. Cantidad y calidad del material.
- d. Adecuada utilización de equipo audiovisual.

C. Desarrollo de los facilitadores

- a. Dominio del tema.
- b. Didáctica en la explicación del tema.
- c. Bienvenida de parte del jefe inmediato.
- d. Presentación ante los compañeros.
- e. Adecuada información y orientación para desempeñar el cargo.

D. Contenido del programa o proceso

- a. Adecuada información de la institución.
- b. Bienvenida de ingreso.
- c. Información acerca de deberes y derechos.
- d. Aporte de la inducción en el desempeño del trabajo.

E. Información general

- a. Aspectos positivos que brinda el proceso de inducción.
- b. Aspectos menos valiosos del proceso de inducción.

6.5 Proceso de capacitación dentro de la institución

6.5.1 Capacitación para el personal de la institución

Como se ha mencionado en ocasiones anteriores, la capacitación juega un papel sumamente importante en la motivación y desempeño del colaborador de la institución, ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades dentro de la Comisión.

Se propone seguir el siguiente esquema para la capacitación del personal en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica:

6.5.2 Diagnóstico

El primer paso es realizar entrevistas y cuestionarios a los colaboradores de la Comisión, acerca la identificación que tienen hacia la institución, en cuanto a la misión, visión y objetivos de la misma, es importante conocer si los colaboradores están enterados del quehacer de la Comisión, si conocen y dominan lo relacionado con el subsector eléctrico, si se detectaran deficiencias en este sentido, se recomienda realizar un repaso al Folleto de Bienvenida.

Con el fin de conocer cuáles son las debilidades específicas que tienen los miembros del equipo en el desarrollo de su ámbito laboral, deben realizarse cuestionarios y encuestas relacionadas al desarrollo de sus actividades.

Únicamente los mismos colaboradores conocen los temas en los cuales tienen deficiencias. El Jefe de cada Departamento y División también debe ser entrevistado para conocer su punto de vista y conocer las deficiencias que a su juicio tienen sus subordinados.

Es importante tomar en cuenta que en un equipo no existen solo deficiencias, por lo que puede ser valioso tener conocimiento de los colaboradores que dominan ciertos temas para poder dar apoyo a los que están iniciando en el desempeño de sus labores o a los que tienen dificultades para hacerlo.

6.5.3 Intervención

Una vez se tenga el resultado del diagnóstico arrojado por las encuestas, cuestionarios y entrevistas, con lo cual se establecen las deficiencias que tienen los colaboradores, se procede a planificar las capacitaciones que sean necesarias.

Por la particularidad de las actividades que se realizan en la Comisión, generalmente los cursos, seminarios y talleres son impartidos en el extranjero. Los países en los que realizan actividades de capacitación relacionadas a la regulación eléctrica son principalmente Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Estados Unidos, México, Uruguay; esto se debe a que estos países han logrado avances significativos en la regulación de los servicios públicos.

Entre las entidades más conocidas que promueven cursos en el ámbito de la regulación eléctrica se encuentran:

1. SIGLA Consultores, Argentina
 - a. Cursos de Estudios y Ajustes Tarifarios de distribución y transporte de energía eléctrica.
 - b. Seminarios de Reestructuración y Privatización de Empresas Eléctricas Latinoamericanas.
 - c. Cursos de Economía de la energía, estudios de mercado y evaluación económico - financiera de proyectos energéticos.
 - d. Cursos de Regulación y Simulación de Mercados Eléctricos.

- e. Curso-Seminarios de Diseño de equipamientos para sistemas de transporte y distribución.
- f. Cursos de Funcionamiento y de calidad de servicio.
- g. Evaluaciones de impacto ambiental de instalaciones eléctrica y medio ambiente.

2. Comisión de Integración Energética Regional. Organismo Internacional del Sector Energético de América del Sur. Uruguay

- a. Congresos Internacionales de Supervisión del Servicio Eléctrico.
- b. Curso-Talleres de Planificación y Control del Mantenimiento de los Activos en Distribución.
- c. Seminarios Gestión Socialmente Responsable en el Sector Energético en América Latina.
- d. Congresos Latinoamericanos de Distribución Eléctrica.
- e. Seminarios y cursos de Excelencia en los Servicios de Distribución y Relacionamiento con los Clientes.
- f. Seminarios Internacionales de Eficiencia Energética en el Sector Eléctrico.

- g. Congresos Internacionales de Eficiencia en Trabajos con Tensión y Seguridad en la Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica.
- h. Congresos Internacionales de Sostenibilidad e Industria Eléctrica.

3. Mercados Energéticos Consultores, Argentina:

- a. Cursos de Costos de Actividades de Producción, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica.
- b. Capacitaciones de Diseño y Elaboración de Sistemas y Estructuras Tarifarias.
- c. Seminarios de Diseño, Optimización y Valorización de redes.
- d. Talleres de Definición y Aplicación de Estándares de Calidad de Servicio.
- e. Cursos de Proyección y Caracterización de la demanda.
- f. Seminarios de Estrategias y Reglas para la Integración de Mercados Regionales de Energía.
- g. Cursos de Análisis Económico y de Impacto Regulatorio.

Es importante también tomar en cuenta que el contacto con las entidades de regulación de otros países es muy útil, especialmente de los países centroamericanos, lo cual permite la realización de visitas técnicas y reuniones con el fin de intercambiar experiencias y conocimientos de regulación eléctrica, adicionalmente permite conocer el ámbito de regulación de energía eléctrica a nivel regional.

Las entidades encargadas de la regulación de la energía eléctrica en Centro América son:

- a. Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), El Salvador.
- b. Comisión Nacional de Energía (CNE), Honduras.
- c. Instituto Nicaragüense de Energía (INE), Nicaragua.
- d. Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), Costa Rica.
- e. Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (AESP), Panamá.

Algunas entidades encargadas de la regulación de energía eléctrica en otros países con las cuales ha tenido relación la Comisión Nacional de Energía Eléctrica son:

- a. Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE), Argentina.
- b. Superintendencia de Electricidad (SIE), Bolivia.
- c. Agencia Nacional de Energía Eléctrica (ANEEL), Brasil.
- d. Comisión Nacional de Energía (CNE), Chile.
- e. Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), Colombia.
- f. Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), Ecuador.
- g. Comisión Nacional de Energía (CNE), España.

- h. Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (OSINERGMIN), Perú.
- i. Unidad Reguladora de los Servicios de Energía y Aguas (URSEA), Uruguay.
- j. Fundación para el Desarrollo del Servicio Eléctrico (FUNDELEC), Venezuela.

Para poder realizar la gestión de aprobación de una capacitación el Departamento de Recursos Humanos debe presentar ante la gerencia general como mínimo la siguiente información para todos los cursos, seminarios o talleres que se requiera desarrollar:

1. Nombre del curso
2. Requisitos de ingreso
3. Objetivo Terminal
4. Objetivos Específicos
5. Población a la que se dirige el curso
6. Duración y lugar
7. Cantidad de participantes
8. Metodología
9. Contenido
10. Costo
11. Otras observaciones

Se propone que según el tipo de capacitación y de la inversión requerida para llevarla a cabo, el Gerente General someta a consideración del Directorio de la Comisión la aprobación de la capacitación.

Posteriormente el Gerente General da a conocer a recursos humanos el resultado de la consideración, de ser aprobada la capacitación, el Departamento de Recursos Humanos debe hacerlo saber al jefe inmediato de los participantes en la actividad, además de realizar todos los trámites necesarios para llevar a cabo la capacitación en coordinación con la unidad de Comunicación y Eventos y el Departamento de Compras y Contrataciones.

6.5.4 Comprobación

La comprobación debe ser llevada a cabo por lo menos dos meses después de realizadas las capacitaciones, y la forma de evaluarla puede ser realizando reuniones, una por cada capacitación realizada, en las que deben participar:

- a. Un encargado del Departamento de Recursos Humanos.
- b. Los colaboradores que participaron en la capacitación.
- c. Jefe inmediato de los colaboradores capacitados.

En las reuniones deben discutirse las ventajas y desventajas de la capacitación recibida, el beneficio directo que ha tenido en el desempeño de las actividades, así como también el alcance técnico que deben tener las capacitaciones para próximas ocasiones.

Es importante tomar nota de las opiniones y comentarios que brinde el jefe inmediato del grupo capacitado, debido a que es la persona que ha podido observar directamente si la capacitación tuvo impacto en sus subordinados.

Nuevamente se hace necesaria la utilización de cuestionarios. Es recomendable realizar una evaluación antes de la capacitación y una posterior a la capacitación, ambas con el mismo contenido, a fin de obtener resultados del aprendizaje y desarrollo que obtuvieron los participantes.

6.5.5 Evaluación

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

- a. *El enfoque de Parker:* Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- b. *El enfoque de R. Stake:* Se le conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.
- c. *El enfoque de Bell System:* Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- d. *El enfoque de Donald Kirkpatrick:* Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

El resultado más importante de la capacitación es proveer a los colaboradores las herramientas adecuadas para mejorar el desempeño de sus actividades y debe proporcionar resultados como:

A. A nivel institucional

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la institución.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre la institución y el colaborador.
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

B. A nivel de los recursos humanos

- a. El entrenamiento debe proporcionar resultados como:
- b. Reducción de la rotación del personal.
- c. Reducción del ausentismo.
- d. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- e. Aumento de las habilidades de las personas.
- f. Elevación del conocimiento de las personas.
- g. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

C. A nivel de las tareas y operaciones

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la resolución de casos.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento

- e. Reducción del índice de errores o faltas.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de equipos.

Luego de haber realizado la evaluación correspondiente a todas las capacitaciones realizadas al personal de la Comisión, se propone que el Departamento de Recursos Humanos presente un informe al Directorio y Gerencia General, en el cual se deben resaltar los avances que se lograron en los eventos de capacitación realizados durante el período de análisis que benefician a la institución, el equipo de trabajo y a cada uno de los miembros, haciendo énfasis en los temas que es necesario continuar capacitando al personal.

6.5.6 Capacitación de desarrollo humano

En el apartado anterior se hizo referencia únicamente a las capacitaciones de desarrollo técnico y profesional, sin embargo no hay que olvidar la importancia que poseen las capacitaciones de desarrollo humano.

Debido a las actividades que se realizan en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, en muchas ocasiones los colaboradores están trabajando bajo presión y deben poder realizar las tareas correctamente a pesar del estrés, esto se debe a que en la mayoría de casos los análisis o dictámenes jurídicos y técnicos deben ser elaborados en un plazo determinado.

Se recomienda realizar seminarios, cursos y otras actividades que promuevan motivación y trabajo en equipo. Esta labor puede ser contratada en una empresa especializada en desarrollo de recursos humanos. Entre las actividades más relevantes que deben realizarse se encuentran:

- a. Programas que promuevan la integración de equipos, por ejemplo, retiros laborales, actividades deportivas y convivencias.
- b. Cursos que fomenten las buenas relaciones interpersonales.
- c. Seminarios de técnicas de negociación.
- d. Cursos de calidad en atención y servicio al cliente.
- e. Cursos de redacción y organización de documentos.

6.5.7 Programación de capacitación

La programación de la capacitación en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica depende en la mayoría de los casos de las fechas en las que las empresas o instituciones tengan establecido desarrollar cursos, capacitaciones y seminarios. Para los casos en los que se adquiere un software en un departamento o división, debe procurarse realizar capacitaciones.

Debido a las cargas de trabajo que tiene el personal de la Comisión es difícil establecer un horario adecuado para los participantes, por lo que deben evaluarse las cargas de cada departamento a fin de no afectar los pendientes de esa unidad.

La capacitación también debe planificarse en el ámbito financiero de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, por lo que es importante que el encargado de recursos humanos en coordinación del Jefe del Departamento de Finanzas establezcan un presupuesto adecuado para las capacitaciones que se deben realizar durante el año, tomando en cuenta las necesidades presentes y futuras de los actuales colaboradores como de las nuevos que se integren durante el transcurso del año.

7. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

7.1 Control y seguimiento de los procesos

Es muy importante poder controlar y dar seguimiento a todos los procesos que se han propuesto para el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica

El control y seguimiento de los procesos debe ser promovido principalmente por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los Jefes de Divisiones y Departamentos, y Gerencia General de la Comisión.

Desde el punto de vista administrativo, el control y seguimiento de procesos deben ser efectuados con el propósito que las actividades se realicen lo más cerca posible al plan o propuesta inicial, es decir busca dar solución inmediata a los errores que se cometen. A continuación se describe el proceso:

- a. *Definición de los medios de control:* Son los elementos que permiten al sistema de control determinar si las acciones están o no conduciendo en dirección a la situación deseada. La definición de los medios de control debe prever un margen de normalidad, es decir que el sistema de control solo actúe cuando se sobrepase este margen.

- b. *Medición de los resultados:* Todo sistema de control debe poseer medios para verificar el resultado de cada actividad. Esta verificación puede presentarse bajo una forma cuantitativa, como por ejemplo: cantidad de solicitudes realizadas. Cuando no es posible la verificación cuantitativa, se procura efectuarla de manera cualitativa.

- c. *Evaluación de los errores:* Aplicada a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación propuestos en la Comisión, la evaluación de los errores se refiere a la comparación entre el proceso propuesto y el proceso que se esté llevando a cabo en la realidad, es decir qué tanto se alejan los procesos que se están ejecutando, respecto a los procesos ya implementados que se proponen en este estudio. Es necesario, entonces, determinar la magnitud de la diferencia y sus repercusiones sobre el proceso de ejecución del plan propuesto.

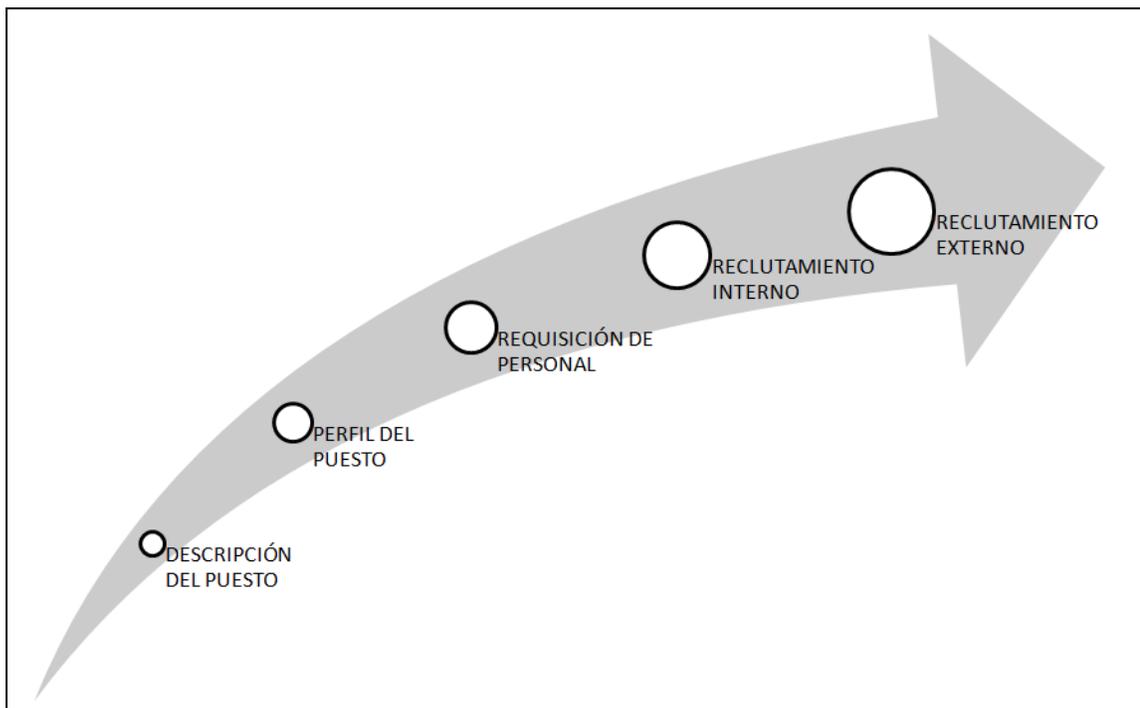
- d. *Definición de las correcciones:* Una vez verificado un error y evaluada su gravedad, corresponde analizar las posibles soluciones existentes y seleccionar la solución más adecuada.

- e. *Ejecución de las correcciones:* Las soluciones encontradas deben traducirse en lenguaje apropiado para quien se encargue de ejecutarlas y con un grado de detalle más elevado tomando en cuenta el nivel jerárquico del agente ejecutor.

7.1.1 Control y seguimiento del proceso de reclutamiento

A continuación se esquematiza el proceso propuesto de reclutamiento de personal que se describe en el capítulo 4:

Figura 9. Proceso de reclutamiento propuesto en la CNEE



Luego de conocer cada uno de los pasos del reclutamiento, se define el proceso para poder controlar y dar seguimiento al reclutamiento de personal en la Comisión, así:

1. *Definición de los medios de control:* El principal objetivo del reclutamiento es atraer la mayor cantidad posible de candidatos a la institución, ofreciendo al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, por lo que este dato es fundamental para el control de este proceso.

2. *Medición de los resultados:* Entre otros, los aspectos que deben tenerse acerca del proceso de reclutamiento son:

- a. Cumplimiento en la utilización del formato establecido para requisición de personal, así como que ésta contenga todos los datos que se especifican.
- b. Utilización de las tres formas de reclutamiento interno propuestas para dicho proceso, archivos de recursos humanos, recomendación y publicación en cartelera.
- c. Utilización de medios de reclutamiento externo propuestos.
- d. Utilización del formato propuesto en los anuncios de prensa.
- e. Utilización del texto propuesto en los anuncios de radio, así como analizar en qué radios es más conveniente publicar las plazas vacantes.
- f. Realizar publicaciones en diferentes universidades del país.
- g. Cantidad de requisiciones realizadas por cada departamento o división.
- h. Estadística del costo que tienen las publicaciones en prensa y radio.

3. *Evaluación de los errores:* Tomando en cuenta los procedimientos que se presentaron en el inciso anterior, en esta etapa se debe establecer puntualmente en qué procedimientos se está cometiendo errores, con el fin de promover acciones correctivas en el proceso.
4. *Definición de las correcciones:* Por ejemplo, si el formato de requisición de personal no está siendo utilizado adecuadamente, probablemente la solución más conveniente sea capacitar a los Jefes de Departamentos y Divisiones acerca del uso del formato de requisición de personal, así como la manera adecuada para definir la descripción y perfil del puesto.
5. *Ejecución de las correcciones:* Este paso se refiere a la implementación de la solución más conveniente a cada procedimiento, con el fin de mejorarlo a la brevedad posible, tomando en cuenta el ejemplo del inciso anterior la ejecución sería llevar a cabo la capacitación a los Jefes de Departamentos y Divisiones.

7.1.2 Control y seguimiento del proceso de selección

Para el proceso de selección de personal en la Comisión anteriormente se han mencionado los pasos a seguir, a continuación se presenta el esquema que resume el proceso:

Figura 10. Proceso de selección propuesto en la CNEE



Los procedimientos para controlar y dar seguimiento correspondiente al proceso de selección son:

1. *Definición de los medios de control:* El objetivo principal de la selección es obtener el candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, por lo que alcanzar ese objetivo es el principal medio de control.
2. *Medición de los resultados:* Algunos otros aspectos que deben tomarse en cuenta en el proceso de selección son:

- a. Utilización del formato para la preselección de candidatos.
- b. Utilización del formato establecido para la solicitud de empleo, así como que ésta contenga todos los datos que se especifican.
- c. Utilización del esquema propuesto para la entrevista inicial.
- d. Realización de los informes respectivos de cada entrevista inicial.
- e. Cuadro comparativo de la información presentada por el candidato en la hoja de vida, la solicitud de empleo, la entrevista y la las referencias personales y laborales.
- f. Utilización de las pruebas de idoneidad propuestas, psicológicas, de conocimiento, de desempeño, de respuesta gráfica, de aptitud y exámenes médicos.
- g. Realización de los informes respectivos de cada entrevista final.
- h. Cantidad de personas que presentaron hoja de vida.
- i. Cantidad de personas que son contactadas para llenar solicitud de empleo.
- j. Listado de las personas que llenaron solicitud de empleo.

Seguidamente deben realizarse los pasos de evaluación de errores, definición de correcciones y ejecución de las correcciones.

7.1.3 Control y seguimiento del proceso de contratación

El proceso de contratación propuesto en la Comisión se resume como se muestra en la figura siguiente:

Figura 11. Proceso de contratación propuesto en la CNEE



Luego de tener claro el esquema del proceso de contratación de personal, se presentan a continuación los procedimientos para controlar y dar seguimiento a dicho proceso:

1. *Definición de los medios de control:* El objetivo principal de la contratación es formalizar la integración del nuevo colaborador en la institución. El medio más importante para controlar este proceso es la realización del procedimiento en el menor tiempo posible.

2. *Medición de los resultados:* Algunos otros aspectos que deben tomarse en cuenta en el proceso de contratación son:
 - a. Justificación del tipo de contrato a utilizar.

 - b. Renglón presupuestario en el que se realiza la contratación.

 - c. Cumplimiento del proceso propuesto.

 - d. Realización de la plática de aclaración de dudas.

 - e. Asignación del área de trabajo adecuada.

 - f. Cuadro con el nombre de la persona, el cual debe incluir, nombre, código de personal, tipo de contrato, y renglón bajo el cual fue contratado. (Éste dato es útil cuando hayan sido contratadas varias personas o se complete con las contratadas actualmente).

 - g. Verificación del monto de la fianza de cumplimiento.

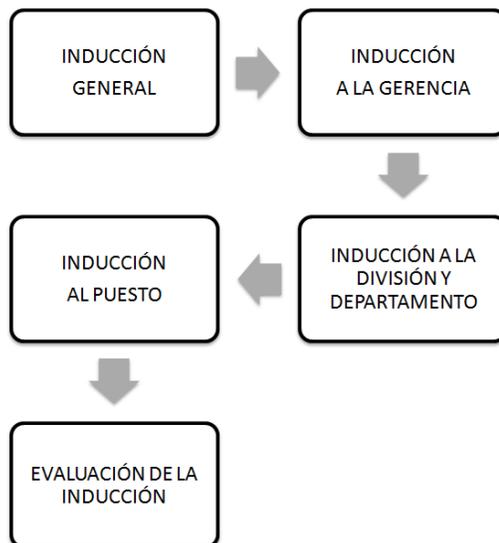
 - h. Tiempo utilizado para cada procedimiento. Lo ideal sería poder concluir el proceso contratación en una semana.

Seguidamente deben realizarse los pasos de evaluación de errores, definición de correcciones y ejecución de las correcciones.

7.1.4 Control y seguimiento del proceso de inducción

El proceso de inducción propuesto en la Comisión se resume como se muestra en la figura siguiente:

Figura 12. Proceso de inducción propuesto en la CNEE



Se presentan a continuación los procedimientos necesarios para controlar y dar seguimiento al proceso de inducción propuesto:

1. *Definición de los medios de control:* El fin primordial del proceso de inducción, es integrar al personal de nuevo ingreso a la institución, dando a conocer desde las generalidades de la misma hasta las actividades que debe desempeñar en el puesto a ocupar. Una buena referencia es realizar encuestas y entrevistas acerca del proceso.

2. *Medición de los resultados:* Algunos otros aspectos que deben tomarse en cuenta en el proceso de inducción son:

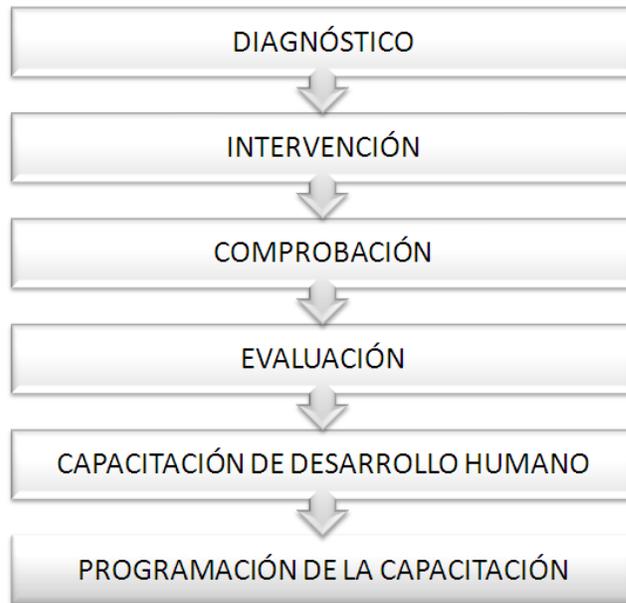
- a. Verificación de la entrega del Folleto de Bienvenida a todos los nuevos colaboradores.
- b. Comprobar que la inducción dé inicio inmediatamente después de concluido el proceso de contratación.
- c. Utilización del material de apoyo adecuado.
- d. Realización de la evaluación de la inducción tal como se ha propuesto.
- e. Verificar que la inducción sea realizada en adecuado espacio físico, iluminación y sonido.
- f. Tiempo utilizado para cada procedimiento.
- g. Cumplimiento en el horario establecido para la inducción.

Seguidamente deben realizarse los pasos de evaluación de errores, definición de correcciones y ejecución de las correcciones.

7.1.5 Control y seguimiento del proceso de capacitación

El proceso de capacitación propuesto en la Comisión se resume como se muestra en la siguiente figura:

Figura 13. Proceso de capacitación propuesto en la CNEE



Los procedimientos necesarios para controlar y dar seguimiento al proceso de capacitación propuesto son:

1. *Definición de los medios de control:* De igual manera que la inducción, el medio de control más indicado es realizar encuestas y entrevistas acerca del proceso.
2. *Medición de los resultados:* Algunos otros aspectos que deben tomarse en cuenta en el proceso de inducción son:
 - a. Cumplimiento del proceso propuesto de capacitación, que incluye entre otros, diagnóstico, intervención, comprobación y evaluación de la capacitación.

- b. Archivar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas en la intervención.
- c. Elaborar un archivo de capacitaciones, que contenga las personas que participaron, la duración, el lugar donde se realizó y temas tratados.
- d. Uniformidad de los informes de evaluación de la capacitación que se presentan a Gerencia General y Directorio.
- e. Países y cantidad de capacitaciones que ha realizado el personal de la Comisión.
- f. Duración de las capacitaciones.
- g. Costos que han tenido las capacitaciones.

Seguidamente deben realizarse los pasos de evaluación de errores, definición de correcciones y ejecución de las correcciones.

7.2 Mejora continua de los procesos

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act):

A. Planificar la Mejora Continua (Plan)

Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. El plan debe responder a las preguntas:

- a. *¿Quién lleva a cabo la mejora?:* Personas, grado de implicación de los profesionales y las personas encargadas de realizar cada una de las actividades del proceso, éstas personas tienen la capacidad de introducir innovaciones y conocen la forma de hacerlas efectivas.
- b. *¿Cómo se lleva a cabo?:* Organizar las estrategias de mejora, es decir, quién las lidera, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.).
- c. *¿Cuándo?:* Si se planifican las actividades de mejora puntual o están integradas en el trabajo diario, etc.
- d. *¿Qué se necesita?:* Recursos de formación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

B. Ejecutar (Do)

Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso. Se debe medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde éstas se ejecutan, se debe valorar la calidad científica técnica, sino también de la percibida por los usuarios.

El fin es lograr la cobertura integral del proceso, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores globales y poblacionales como las fuentes de datos que permitan la gestión de casos y la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso, y así proponer nuevos procesos mejorados.

C. Evaluar (Check)

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas.

Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación, entre los cuales se aconseja utilizar:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** permite a la organización identificar la secuencia de las operaciones de las distintas actividades a que se dedica dicha organización.
- b. **Hojas de seguimiento:** Esta herramienta es de mucho apoyo en la realización de la auditoría, ayuda a registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Además permite identificar la frecuencia de un problema.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** Esta herramienta permite a la organización identificar problemas a través de la participación del equipo de trabajo aportando sugerencias.

- d. **Análisis de Pareto:** Esta herramienta ayuda a la organización a encontrar problemas sin importancia frente a sólo unos graves. De esta forma mejorar el servicio a los usuarios.

D. Actuar (Act)

Consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas. Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de una matriz FODA, en la que se visualicen, tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas), como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayuda a diseñar la estrategia de intervención. La forma más sencilla de para obtener la Mejora en los procesos y la gestión de calidad en los mismos, es la constitución de los conocidos Grupos de Mejora, los cuales involucran a personas que tienen experiencia en los procesos en estudio, con el fin que desarrollen propuestas de mejora.

A diferencia de lo planteado en el control y seguimiento del proceso, la mejora continua busca soluciones a largo plazo, por medio de un enfoque integral del proceso, con el fin de proponer nuevos procesos que siguen siendo analizados para su mejora continua.

7.2.1 Mejora continua del proceso de reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento se recomienda sea aplicado de la siguiente manera:

A. Planificación

- a. Los encargados de llevar a cabo la mejora continua son los Jefes de Departamentos, Divisiones y Departamento de Recursos Humanos.
- b. El equipo de trabajo debe analizar detenidamente el proceso de reclutamiento, seguidamente definir las estrategias de mejora.
- c. Se deben planificar las mejoras para su integración en actividades puntuales.
- d. Es necesario contar con tiempo, información recolectada en el control y seguimiento del proceso de reclutamiento.

B. Ejecutar

Tomando en cuenta la entrada del proceso de reclutamiento (descripción del puesto, perfil del puesto y requisición de personal) y la salida (postulantes interesados en el puesto publicado), se debe analizar cada uno de los pasos, con el fin de mejorar el proceso.

Se debe valorar la calidad de cada uno de los procedimientos, para el cliente interno (Jefes de Divisiones y Departamentos, Departamento de Recursos Humanos, personal de la Comisión, Gerencia General) y externo (medios publicitarios, interesados en aplicar, etc.).

C. Evaluar

Para la evaluación del proceso de reclutamiento se recomienda la utilización de diagramas de flujo y diagramas de causa efecto, ambas herramientas son las que mejores resultados aportan a la evaluación del proceso.

D. Actuar

Debe asignarse un encargado de vigilar y verificar la aplicación de las estrategias que se hayan acordado implementar, esta función queda a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quien se debe apoyar en los Jefes de División y Departamento.

7.2.2 Mejora continua del proceso de selección

Para el proceso de selección se recomienda sea aplicado de la siguiente manera:

A. Planificación

- a. El encargado principal de planificar la mejora continua es el Departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los Jefes de Divisiones y Departamentos en la etapa final del proceso en la cual se analizan los resultados del proceso de selección y se da la decisión final del candidato idóneo.
- b. El equipo de trabajo debe analizar todos los procedimientos del proceso de selección, seguidamente definir las estrategias de mejora en dicho proceso.
- c. Se deben planificar las mejoras para su integración en actividades puntuales.
- d. Es necesario contar con tiempo, información recolectada en el control y seguimiento del proceso de selección.

B. Ejecutar

Tomando en cuenta la entrada del proceso de selección (candidatos interesados) y la salida (candidato seleccionado), se debe analizar cada uno de los pasos con el fin de mejorar el proceso, valorando la calidad de cada uno de los procedimientos, tomando en cuenta que este proceso es vital importancia debido a que en él se llevan a cabo pruebas que deben ser evaluadas imparcialmente.

C. Evaluar

Para la evaluación del proceso de selección se recomienda la utilización de diagramas de flujo y diagramas de causa efecto, así como tener conocimiento de quién es el responsable de cada una de las actividades realizadas.

D. Actuar

Debe asignarse un encargado de vigilar y verificar la aplicación de las estrategias que se hayan acordado implementar, esta función queda a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quien se debe apoyar en los Jefes de División y Departamento.

7.2.3 Mejora continua del proceso de contratación

Para el proceso de contratación se recomienda sea aplicado de la siguiente manera:

A. Planificación

- a. La planificación de la mejora continua de este proceso debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y el departamento de compras y contrataciones.
- b. El equipo de trabajo debe analizar todos los procedimientos y actividades del proceso de contratación, seguidamente definir las estrategias de mejora en dicho proceso.

- c. Se deben planificar las mejoras para su integración en actividades puntuales.
- d. Es necesario contar con tiempo, información recolectada en el control y seguimiento del proceso de contratación y base legal que en lo que respecta a contrataciones de personal para entidades públicas.

B. Ejecutar

Tomando en cuenta la entrada del proceso de contratación (candidato seleccionado) y la salida (candidato contratado), se debe analizar cada uno de los pasos con el fin de mejorar el proceso, valorando la calidad de cada uno de los procedimientos, en los cuales se demuestra el interés de la Comisión en que el nuevo colaborador forme parte del equipo de trabajo.

C. Evaluar

Para la evaluación del proceso de contratación se recomienda la utilización de diagramas de flujo y diagramas de causa efecto. En esta evaluación es importante el tiempo en que se realice el proceso.

D. Actuar

Debe asignarse un encargado de vigilar y verificar la aplicación de las estrategias que se hayan acordado implementar, esta función queda a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

7.2.4 Mejora continua del proceso de inducción

Para el proceso de inducción se recomienda sea aplicado de la siguiente manera:

A. Planificación

- a. La planificación de la mejora continua de este proceso debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y los Jefes de Divisiones y Departamentos.
- b. El equipo de trabajo debe analizar todos los procedimientos y actividades del proceso de inducción, seguidamente define las estrategias de mejora en dicho proceso, con el fin de lograr una adecuada y pronta adecuación del nuevo colaborador.
- c. Se deben planificar las mejoras para su integración en actividades diarias, debido a que el nuevo colaborador debe estar en inducción diariamente durante por lo menos dos semanas.
- d. Es necesario contar con tiempo, información recolectada en el control y seguimiento del proceso de inducción y temas que se dan a conocer en la inducción.

B. Ejecutar

Tomando en cuenta la entrada del proceso de inducción (nuevo colaborador) y la salida (colaborador con inducción general, a la gerencia, a la división y departamento, y al puesto), se debe analizar cada uno de los pasos con el fin de mejorar el proceso, valorando la calidad de información que se brinde al nuevo colaborador, así como la verificación que ésta información sea clara para el nuevo elemento.

C. Evaluar

Para la evaluación del proceso de inducción se recomienda la utilización de diagramas de flujo, diagramas de causa efecto y hojas de seguimiento. En esta evaluación es importante el tiempo en que se realice el proceso, la percepción que se logre en el nuevo empleado y la calidad de la información que se le brinde.

D. Actuar

Debe asignarse un encargado de vigilar y verificar la aplicación de las estrategias que se hayan acordado implementar, esta función queda a cargo del jefe inmediato del nuevo colaborador, quien se debe apoyar con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

7.2.5 Mejora continua del proceso de capacitación

Para el proceso de capacitación se recomienda sea aplicado de la siguiente manera:

A. Planificación

- a. La planificación de la mejora continua de este proceso debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y los Jefes de Divisiones y Departamentos.
- b. El equipo de trabajo debe analizar todos los procedimientos y actividades del proceso de capacitación, seguidamente definir las estrategias de mejora en dicho proceso, para lograr realizar capacitaciones según las necesidades de los colaboradores de la Comisión.
- c. Se deben planificar las mejoras para su integración en actividades puntuales, debido a que el nuevo colaborador debe utilizar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones para temas específicos.
- d. Es necesario contar con tiempo, información recolectada en el control y seguimiento del proceso de contratación, capacitaciones realizadas y participantes.

B. Ejecutar

Tomando en cuenta la entrada del proceso de contratación (colaborador sin capacitación) y la salida (colaborador capacitado), se debe analizar cada uno de los pasos con el fin de mejorar el proceso, valorando la calidad de las capacitaciones en las que participan los colaboradores, así como la retroalimentación que ellos brinden acerca del efecto que tengan las capacitaciones en sus actividades diarias.

C. Evaluar

Para la evaluación del proceso de capacitación se recomienda la utilización de diagramas de flujo, diagramas de causa efecto y hojas de seguimiento. En esta evaluación es importante el tiempo en que se realice el proceso y la calidad de la información adquirida en las capacitaciones.

D. Actuar

Debe asignarse un encargado de vigilar y verificar la aplicación de las estrategias que se hayan acordado implementar, esta función queda a cargo del jefe inmediato del nuevo colaborador, quien se debe apoyar con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

1. Como consecuencia del rápido crecimiento de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica como institución, actualmente la administración de los recursos humanos es realizada en forma conjunta por el Gerente General, el Jefe del Departamento de Finanzas, el Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones y la encargada de Comunicación y Eventos.
2. Debido a la importancia de los procedimientos, cálculos, dictámenes, opiniones y otros que la Comisión realiza, el valor de los conocimientos y competencias de sus recursos humanos es sumamente alto, por lo que todos los colaboradores deben contar con el perfil adecuado, recibir la inducción apropiada, estar capacitados y actualizados en cuanto a lo que le compete a la CNEE como ente regulador.
3. Mediante el análisis de cada uno de los procesos utilizados por la Comisión para reclutar, seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal se logró establecer los cambios y mejoras necesarios para estructurar los nuevos procesos propuestos.
4. La fase crucial para obtener los mejores resultados en la adecuación al puesto de trabajo de un nuevo colaborador es la inducción, en esta etapa se fomenta la identificación del nuevo colaborador con la institución; actualmente el proceso de inducción en la CNEE cuenta con algunas deficiencias que afectan la correcta adecuación de los nuevos colaboradores.

5. Todos los colaboradores de la institución deben estar plenamente identificados con la misión y visión de la misma, para orientar sus actitudes y actividades diarias al cumplimiento de los objetivos y funciones de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.
6. Una de las limitantes más relevantes para la implementación de nuevos procesos es la resistencia al cambio de las personas, dado que han realizado las actividades y procedimientos de la misma manera desde hace tiempo.
7. Los procesos propuestos para realizar el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación pueden ser modificados para su adecuada aplicación, asimismo debe dárseles seguimiento y mejorarlos continuamente para el beneficio de la institución y todos sus colaboradores.
8. En los casos en los que aplica, la Comisión Nacional de Energía Eléctrica debe tomar en cuenta lo establecido en la legislación laboral vigente en Guatemala, especialmente lo que se especifica en el Código de Trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Es sumamente necesario fortalecer el Departamento de Recursos Humanos, para mejorar administración de los recursos humanos en la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y para ello se requiere el total apoyo de las autoridades de dicha institución.
2. Al realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal en la CNEE, el encargado de recursos humanos debe verificar que los nuevos integrantes cuenten con el perfil adecuado, reciban la inducción apropiada, estén capacitados y actualizados en los temas que competen a la Comisión como ente regulador del subsector eléctrico de Guatemala.
3. Brindar la importancia debida a la administración de los recursos humanos, realizando los procedimientos y análisis necesarios para contar con el personal altamente calificado y motivado.
4. Es necesario implementar cuanto antes los procesos propuestos para reclutar, seleccionar, contratar, inducir y capacitar personal en la CNEE. Especialmente en el proceso de inducción propuesto es importante hacer entrega del Folleto de Bienvenida a cada uno de los nuevos colaboradores.

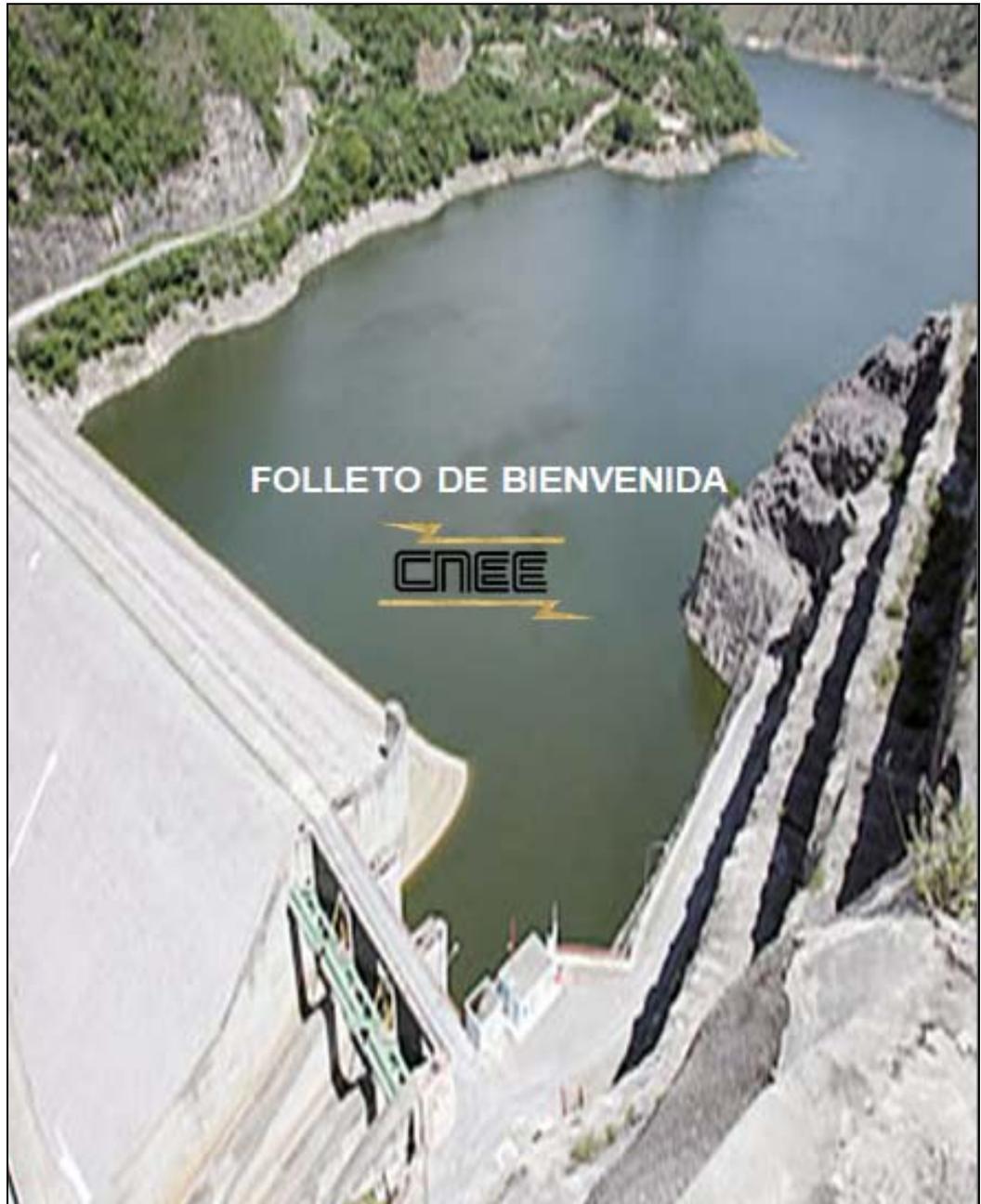
5. Definir en textos claros la misión y visión de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, realizando publicaciones que capten la atención de todos los miembros de la institución. Establecer y promocionar la normativa de comportamiento interno en la CNEE.
6. Realizar actividades que fomenten la participación de los colaboradores en la planificación de mejoras en diferentes procedimientos, haciendo conciencia para que los cambios sean realizados en beneficio de todos los integrantes de la CNEE.
7. Para tener un adecuado control y seguimiento de los procesos propuestos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal en la CNEE, es importante llevar a cabo las evaluaciones correspondientes y realizar las mejoras que conlleven a la corrección de los errores.
8. Verificar que los procesos laborales que se realizan en la Comisión se ajusten a la legislación vigente en Guatemala.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ª. ed. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 699 pp.
2. Werther, William B. **Administración de personal y recursos humanos**. 5ª. ed. Editorial McGraw-Hill, 2000. 582 pp.
3. Koontz, Harold. **Administración: una perspectiva global**. 11ª. ed. Editorial McGraw-Hill, 2006. 667 pp.
4. Anastast, Anne. **Test psicológicos**. 7ª. ed. Editorial Prentice Hall, 1998. 729 pp.
5. Arias G., Fernando. **Administración de recursos humanos**. Editorial Trillas, 1999. 771 pp.
6. Simula, Andrew. **Administración de personal**. México: Editorial Limusa, 1979. 513 pp.
7. Werther, Jr. Davis. **Administración de personal y recursos humanos**. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill, 2000. 582 pp.
8. Milkovich, George. **Dirección y administración de recursos humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México., 1998. 872 pp.
9. Santizo Pacheco, Miguel Antonio. Métodos de asignación de costos del sistema de transporte. Trabajo de graduación Ingeniero Electricista. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 113 pp.
10. Hengstenberg Winter, Klaus Iván. Desarrollo de un programa de reclutamiento y selección de recurso humano, para el sistema administrativo de una organización de servicio. Trabajo de graduación Ingeniero Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 100 pp.

11. Aguilar Ovalle, Dilian Mariela. Hernández Urizar, Edgar Leonel. Manual de procesos de reclutamiento y selección del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus empresas. Trabajo de graduación Licenciados en Psicología. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2007. 92 pp.
12. **“Ley General de Electricidad”**. Decreto No.93-96 del Congreso de la República de Guatemala. Vigente a partir del 15 de noviembre 1996.
13. **“Reglamento Interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica”**. Ministerio de Energía y Minas, Acuerdo Gubernativo Número OM-275-98. República de Guatemala, agosto 1998.
14. **“Reglamento de la Ley General de Electricidad”**. Ministerio de Energía y Minas”. Acuerdo Gubernativo Número 256-97. República de Guatemala, marzo 1997.
15. **“Código de Trabajo”**. Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala,.. República de Guatemala, mayo 1961.
16. <http://www.cnee.gob.gt/>
(Consulta realizada en abril de 2008)
17. <http://www.mem.gob.gt/>
(Consulta realizada en abril de 2008)
18. <http://www.amm.org.gt/>
(Consulta realizada en mayo de 2008)

APÉNDICE





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Estimado colaborador:

Reciba la más cordial bienvenida al ente de regulación de energía eléctrica de Guatemala, este manual ha sido elaborado para su comodidad y con el fin de coadyuvar su pronta adecuación al puesto para el cual usted ha sido elegido. Sírvase por favor revisar a detalle lo que aquí se presenta, si tiene alguna consulta o comentario no dude en hacerlo saber al encargado de recursos humano o a la Gerencia General.

Atentamente,

Gerencia General CNEE.

Regulando la electricidad para el desarrollo





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Regulación eléctrica en Guatemala

La privatización es una figura que mundialmente se ha fortalecido. Esto dio inicio a finales de los años 1960 y hoy en día es un tema que aún causa controversia. En el año de 1994 se presentó una cifra récord en las ventas de activos en el mundo entero, cercana a los 60 mil millones de dólares. Europa, Asia, Estados Unidos, Chile, y muchos otros países experimentaron este fenómeno, América Latina no ha escapado de esto, obteniendo resultados en cuanto al ahorro y gasto fiscal del Estado, así como nuevos estilos de gerencia hacia la búsqueda de eficiencia y eficacia en las empresas una vez privatizadas.

Con la privatización se hace necesaria la regulación de algunos servicios que pueden considerarse como monopolios naturales, tal es el caso de los servicios de transporte y distribución de electricidad. La razón principal por la que se da monopolio en estos servicios es el alto costo de inversión y mantenimiento para llevar a cabo dichas actividades; existen otras razones, por ejemplo: No es conveniente la existencia de varias empresas que presten el servicio de distribución de energía eléctrica en la misma área geográfica, debido a que esto implica para cada una de ellas la instalación de las redes y equipos necesarios, de ser así, en un principio se daría competencia, sin embargo, la empresa distribuidora que cuente con la mayor cantidad de clientes podría ofrecer un menor precio, debido a que puede servir a mayor cantidad de usuarios utilizando las mismas redes, esto provocaría probablemente la quiebra de las demás empresas distribuidoras, por lo que no habría eficiencia económica; por otro lado, también se generaría contaminación visual. Actualmente en Guatemala, la distribución de energía eléctrica se realiza por medio del mecanismo de áreas de concesión, y se refiere al área geográfica autorizada por el Estado en la que una empresa distribuidora de energía eléctrica ofrece sus servicios de distribución.



Regulando la electricidad para el desarrollo



COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Por lo tanto si una sola empresa prestara el servicio de distribución y transporte de energía eléctrica, ésta podría cobrar un precio elevado, es necesaria la intervención de un ente regulador que garantice la eficiencia económica del mercado, garantizando que los precios establecidos sean apegados a la libre competencia. En este tipo de situaciones es necesario promover la eficiencia en la asignación de recursos, restringiendo al mínimo o eliminando el margen para la discrecionalidad en cuanto a la fijación de tarifas. El objetivo central de los instrumentos regulatorios es evitar que los operadores puedan obtener rentas derivadas de la situación de monopolio a través de tarifas excesivas que los usuarios necesariamente deberían pagar, así como evitar niveles bajos de calidad en el servicio.

Subsector eléctrico en Guatemala

El subsector eléctrico en Guatemala, se formalizó en el año 1996 con la reforma a la administración de las empresas relacionadas a la electricidad, esta transición dio como resultado pasar de un esquema vertical, manejado por el Estado, a un sistema horizontal con participación de empresas privadas en la cadena de producción-consumo de energía eléctrica.

Regulando la electricidad para el desarrollo





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

En la figura 1 se muestra el esquema de la cadena producción-consumo de energía eléctrica:

Figura 1. Cadena de producción-consumo de energía eléctrica



Se convirtió en política de Estado ampliar la participación privada en el sector. El Estado se limitó a su papel subsidiario y se orientó a la inversión en electrificación rural, se abrió la participación privada a la generación, transporte, comercialización y distribución, y se estableció el Mercado Mayorista de Electricidad; se creó el ente regulador con independencia funcional y por último se creó una entidad privada sin fines de lucro para administrar y operar el sistema, así como también coordinar las transacciones del Mercado Mayorista.

Entre los principales objetivos que impulsaron a la reforma están:

- Asegurar el abastecimiento de la demanda incrementando la oferta para satisfacer las necesidades productivas del país.
- Promover la participación de inversionistas para la creación de empresas de generación, transporte, comercialización y distribución.



Regulando la electricidad para el desarrollo



COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- c) Introducir la competencia como medio para alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos y optimizar el crecimiento del sub-sector eléctrico.

En la figura 2 se muestran las entidades que conforman actualmente el subsector eléctrico en Guatemala.

Figura 2. Esquema del subsector eléctrico en Guatemala



Como se mostró en la figura anterior, las entidades son:

- A. *Ministerio de Energía y Minas -MEM-*: Formula políticas y planes nacionales indicativos.
- B. *Comisión Nacional de Energía Eléctrica -CNEE-*: Órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas, a cargo de la regulación del subsector eléctrico.
- C. *Administrador del Mercado Mayorista -AMM-*: Administra y coordina las operaciones de compra y venta de bloques de potencia y energía que se efectúan a corto y largo plazo entre agentes del mercado.





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

D. *Agentes del mercado*: Son agentes los generadores, transportistas, comercializadoras, distribuidoras y grandes usuarios de energía eléctrica, como por ejemplo:

- a. *Generadores*: Central Agroindustrial Guatemalteca, S.A. (Ingenio Madre Tierra), Central Generadora Eléctrica San José, Ltda. (San José), Compañía Agrícola Industrial Santa Ana, S.A. (Ingenio Santa Ana), Electro Generación, S.A., Generadora Eléctrica Central, S.A., Concepción, S.A. (Ingenio Concepción), Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE (EGEE), Generador Eléctrica del Norte, Ltda. (GENOR), Duke Energy International Guatemala y Cía., S.C.A., Hidroeléctrica Secacao, S.A., Ingenio La Unión, S.A., Ingenio Magdalena, S.A., Inversiones Pasabien, S.A., Pantaleón, S.A. (Ingenio Pantaleón), Puerto Quetzal Power LLC (PQP LLC), Siderúrgica de Guatemala, S.A. (SIDEGUA), Tampa Centroamericana de Electricidad, Ltda., Textiles Amatitlán, S.A. (AMATEX) y Tecnoguat, S.A.
- b. *Transportistas*: Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica del INDE (ETCEE), Transportista Eléctrica Centroamericana, S.A. (TRELEC), Duke Energy International Transmisión Guatemala, Ltda. y Redes Eléctricas de Centroamérica, S.A. (RECSA).

Regulando la electricidad para el desarrollo





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- c. Comercializadoras: Central Comercializadora de Energía Eléctrica, S.A. (CCEESA), Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S.A. (CEC), Comercializadora Duke Energy de Centro América, Ltda., Comercializadora Eléctrica de Guatemala, S.A. (COMEGSA), Mayoristas de Electricidad, S.A. (MEL), Poliwatt, Ltda. (POLMATT), Comercializadora Guatemalteca Mayorista de Electricidad, S.A. (GUATEMEL), Globeq Energy Guatemala, Ltda., Comercializadora Eléctrica del Sur, S.A., Comercializadora Electronova, S.A., Contrataciones Eléctricas, S.A., Empresa de Comercialización de Energía Eléctrica del INDE (ECOE), Excoenergy, S.A. y Comercializadora Comeritlán, S.A.

- d. Distribuidoras: Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. (DEOCSA), Distribuidora de Electricidad de Oriente, S.A. (DEORSA), Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. (EEGSA), Empresa Eléctrica Municipal de Gualán, Empresa Eléctrica Municipal de Guastatoya, Empresa Eléctrica Municipal de Huehuetenango, Empresa Eléctrica Municipal de Jalapa, Empresa Eléctrica Municipal de Joyabaj, Empresa Eléctrica Municipal de Puerto Barrios, Empresa Eléctrica Municipal de San Marcos, Empresa Eléctrica Municipal de San Pedro Pinula, Empresa Eléctrica Municipal de San Pedro Sacatepéquez, Empresa Eléctrica Municipal de Santa Eulalia, Empresa Eléctrica Municipal de Sayaxché, Empresa Eléctrica Municipal de Tacaná, Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, Empresa Eléctrica Municipal Quetzaltenango, Empresa Eléctrica y Fábrica de Hielo de Patulul, Empresa Hidroeléctrica de Retalhuleu y Empresa Municipal Rural de Electricidad de Playa Grande.





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Historia de la CNEE

La Comisión Nacional de Energía Eléctrica, fue creada a través de la Ley General de Electricidad, contenida en el Decreto Número 93-96 del Congreso de la República, mismo que fue publicado en el Diario de Centroamérica el 15 de noviembre de 1996. A su vez, el Reglamento de la Ley General de Electricidad está contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 256-97, que fue publicado en el Diario de Centroamérica el 2 de abril de 1997.

El primer Directorio de la Comisión fue nombrado mediante la emisión del Acuerdo Gubernativo Número 404-97, publicado el 20 de mayo de 1997, en el cual se nombró a sus tres miembros, quienes tomaron posesión de sus cargos el 28 de mayo del mismo año.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 5 de la Ley General de Electricidad, la Comisión está integrada por tres miembros que son nombrados por el Ejecutivo de entre cada una de las ternas que son propuestas por los rectores de las universidades del país, por el Ministerio de Energía y Minas, y por los agentes del Mercado Mayorista.

Los Directores de la Comisión deben cumplir con los siguientes requisitos: Ser guatemalteco, profesional universitario, especialista en la materia, de reconocido prestigio, no tener relación con empresas asociadas al subsector eléctrico regulado por la ley, no tener antecedentes penales o juicio de cuentas pendiente o, habiendo sido condenado, no haber solventado su responsabilidad, deberá trabajar para la Comisión a tiempo completo y con exclusividad para la misma.

En el acuerdo gubernativo por el cual se nombra a los miembros de la Comisión se dispone quién de ellos la presidirá. El presidente de la Comisión tiene a su cargo la representación de la misma en los asuntos de su competencia. Los Directores desempeñan sus funciones por un período de cinco años contados a partir de su toma de posesión.

Regulando la electricidad para el desarrollo





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Funciones de la CNEE

Las funciones que tiene asignadas la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, están definidas en el artículo 4 de la Ley General de Electricidad, y son las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Electricidad y sus reglamentos, en materia de su competencia, e imponer las sanciones a los infractores.
- b. Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los adjudicatarios y concesionarios, proteger los derechos de los usuarios y prevenir conductas atentatorias contra la libre competencia, así como prácticas abusivas o discriminatorias.
- c. Definir las tarifas de transmisión y distribución sujetas a regulación, de acuerdo a la Ley General de Electricidad, así como la metodología para el cálculo de las mismas.
- d. Dirimir las controversias que surjan entre los agentes del subsector eléctrico, actuando como árbitro entre las partes.
- e. Emitir las normas técnicas relativas al subsector eléctrico, y fiscalizar su cumplimiento en congruencia con las prácticas internacionalmente aceptadas y,
- f. Emitir las disposiciones y normativas para garantizar el libre acceso y uso de las líneas de transmisión y redes de distribución de acuerdo a lo dispuesto en la Ley General de Electricidad y su Reglamento.

Asimismo, en el Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista, contenido en el Acuerdo Gubernativo número 299-98, se establecen entre otras las siguientes atribuciones de la Comisión:

Regulando la electricidad para el desarrollo





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- a. Aprobar las Normas de Coordinación Comercial y Operativa del Administrador del Mercado Mayorista.
- b. Investigar las quejas que presenten los participantes del Mercado Mayorista a la Comisión, respecto al funcionamiento del Administrador del Mercado Mayorista, y de la aplicación del reglamento de la Ley General de Electricidad y sus normas.
- c. Investigar las posibles causas de precios inusualmente altos o bajos.
- d. Investigar acciones o circunstancias inusuales de comercialización o declaración de costos que indiquen una posible condición de colusión o abuso de posición dominante u otro tipo de actividad anticompetitiva, y contraria a la Ley y Reglamentos.
- e. Investigar acciones o circunstancias que indiquen una posible restricción o discriminación al libre acceso a la red de transporte y distribución.
- f. Investigar situaciones inusuales en que existe generación disponible que no se ofrece al Mercado Mayorista o falta de oferta en el Mercado.
- g. Analizar actividades o circunstancias inusuales en importación o exportación con otros países de la región.
- h. Investigar el mal uso o uso inapropiado de información confidencial o trato discriminatorio a Participantes del Mercado Mayorista en el acceso a la información de dicho mercado.
- i. Investigar cualquier otro acto o comportamiento del Administrador del Mercado Mayorista, o participantes de dicho mercado que sean contrarios al espíritu e intención de la Ley, sus Reglamentos y las Normas Técnicas de Coordinación y Operación.



Regulando la electricidad para el desarrollo



COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- j. Proponer al Ministerio de Energía y Minas mejoras o adiciones para completar vacíos regulatorios de la Ley y sus Reglamentos, con el fin de corregir problemas detectados con la debida justificación.
- k. Aprobar las normas emanadas del Administrador del Mercado Mayorista, así como sus modificaciones.

Marco legal de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica

Para el adecuado funcionamiento dentro el subsector eléctrico, fue necesaria la creación de un marco legal regulatorio, dentro del cual se encuentra:

- A. Ley General de Electricidad.
- B. Reglamento de la Ley General de Electricidad.
- C. Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista.
- D. Ley de Tarifa Social.
- E. Normas Técnicas emitidas por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica:
 - a. Normas de Estudio de Acceso al Sistema de Transporte (NEAST).
 - b. Normas Técnicas de Acceso y Uso de la Capacidad de Transporte (NTAUCT).
 - c. Normas Técnicas del Servicio de Distribución (NTSD)
 - d. Normas de Seguridad de Presas (NSP).
 - e. Normas Técnicas de Diseño y Operación de las Instalaciones de Distribución (NTDOD).
 - f. Normas Técnicas de Diseño y Operación del Servicio de Transporte de Energía Eléctrica (NTDOST)
 - g. Normas Técnicas de Calidad del Servicio de Transporte y Sanciones (NTCSTS).
- F. Normas de Coordinación Comercial emitidas por el Administrador del Mercado Mayorista.



Regulando la electricidad para el desarrollo



COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- G. Normas de Coordinación Operativa emitidas por el Administrador del Mercado Mayorista.
- H. Reglamento interno de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

Para otros procedimientos la Comisión emite resoluciones, acuerdos y otros documentos internos.

Misión

Crear condiciones propicias y apegadas a la ley para que las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica sean susceptibles de ser desarrolladas por toda persona individual o jurídica que desee hacerlo, fortaleciendo este proceso con la emisión de normas técnicas, precios justos, medidas disciplinarias y todo el marco de acción que permita, a los empresarios y usuarios, condiciones de seguridad y reglas de acción claras para participar con toda propiedad en este nuevo modelo, factor fundamental en la modernización existente en torno al subsector eléctrico.

Organigrama

La Comisión Nacional de Energía Eléctrica está conformada por el Directorio, sus asesores y tres gerencias, las cuales son:

- a. Gerencia General
- b. Gerencia Jurídica
- c. Gerencia Técnica

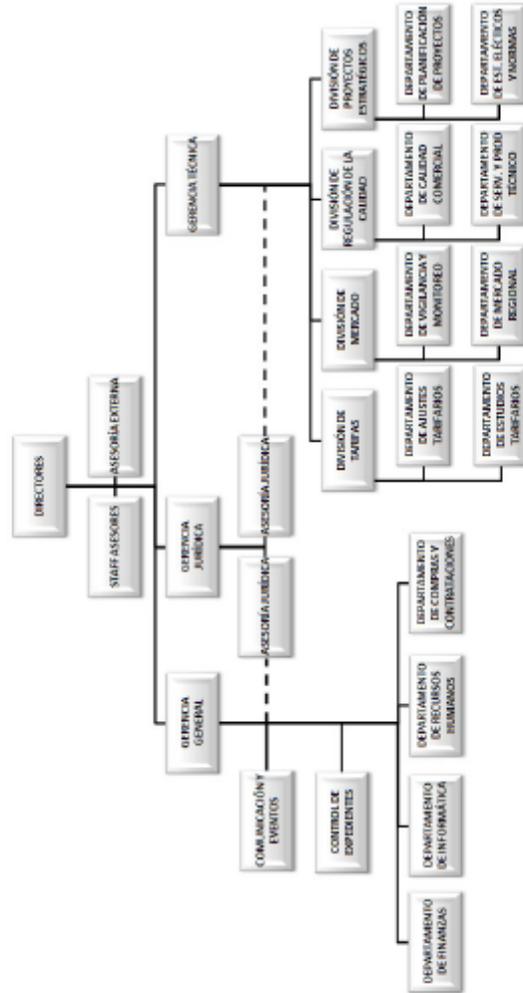
Cada una de ellas con sus diferentes divisiones y departamentos, a continuación se presenta el organigrama y la descripción de las actividades que realiza cada una de las Gerencias:





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Figura 3. Organigrama de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica



Regulando la electricidad para el desarrollo





COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- a) Gerencia General: En congruencia con lo que establece el reglamento interno de la Comisión, aprobado mediante Acuerdo Numero OM-275-98 publicado en el Diario de Centro América el día 6 de agosto de 1998, es el órgano ejecutivo de la Comisión, así como el encargado de ejecutar las disposiciones y resoluciones que emita el Directorio. Asimismo, es el jefe administrativo de todas las dependencias y personal de la Comisión, y además tiene dentro de sus funciones elaborar y certificar actas de aspectos tratados en las sesiones de comisionados. Se incluyen dentro de la gerencia general los departamentos y funciones relacionadas con finanzas, informática, recursos humanos y compras y contrataciones. También forman parte de la Gerencia General las unidades correspondientes al control de expedientes, comunicación y eventos.

- b) Gerencia Jurídica: Es la responsable de analizar, gestionar, procurar y velar por que todas las acciones o procesos jurídicos derivados del quehacer de la Comisión se ejecuten dentro de los plazos que correspondan. Tiene a su cargo la coordinación de los profesionales del derecho que laboran en la Comisión.

- c) Gerencia Técnica: Es la responsable de ejecutar y coordinar todos aquellos procesos y aspectos técnicos derivados del quehacer de la Comisión. Tiene a su cargo las divisiones de Tarifas, Mercado, Proyectos Estratégicos y Estudios Eléctricos y Normas. También tiene a su cargo los departamentos de Ajustes Tarifarios, Estudios Tarifarios, Vigilancia y Monitoreo de Mercado, Mercado Regional, Calidad Comercial, Calidad del servicio y producto técnico y Estudios Eléctricos y Normas.