UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE "CAMPUS SUR"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en Gerencia y Liderazgo

Diseño de un Manual de Funciones y Selección de Personal por Competencias para la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito

AUTORAS:

Verónica Medina,
Angélica Mestanza

DIRECTOR:
Dr. Hugo Berrazueta Andrade

QUITO, OCTUBRE DE 2010

DECLARACION

Nosotras, Verónica Medina y Angélica Mestanza, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado por ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliografías que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normatividad Institucional vigente.

VERONICA MEDINA U.	ANGELICA MESTANZA C.

CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado bajo mi supervisión por las señoritas: Verónica Alexandra Medina Unaucho y Angélica Janeth Mestanza Cumba.

Dr. Hugo Berrazueta Andrade
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la sabiduría y la vida para culminar con éxito esta carrera.

A mi mejor amiga, mi madre por su sacrificio, amor incondicional y su motivación constante, a pesar de la distancia demostrándome siempre que sus bendiciones están presentes en cada paso que doy.

A mi querida Abuelita por su inmenso cariño y sus sabios consejos.

A ti esposo mío por tu apoyo y comprensión.

Verónica Alexandra

DEDICATORIA

A mi madre, quien con su ejemplo y tenacidad supo demostrarme que todo sacrificio vale la pena.

A ***Verónica Alexandra***

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque sin su ayuda divina y sin su infinito amor, no hubiera podido alcanzar mi sueño más anhelado y deseado que es convertirme en una profesional.

A mi Padre, quien me ha brindado su apoyo y ha estado conmigo en los momentos buenos y malos, quien me ha inculcado a ser una persona humilde, sencilla y honesta.

A mi Madre, el regalo más divino que Dios me ha dado, quien con sus sabios consejos y su ejemplo ha hecho de mí una mujer luchadora, digna y con valores, quien ha sido mi inspiración para luchar cada día y llegar a ser una Profesional, a ella le debo todo lo que soy.

Angélica

DEDICATORIA

A mi madre y mejor amiga, al mujer que me ha visto crecer y formarme, quien me ha dado fortaleza para no decaer y quien me ha brindado su apoyo moral, económico, y afectivo, para cumplir con todos mis sueños. Quien me ha formado como una mujer responsable, íntegra con valores, quien aporta en mi vida para crecer personal y profesionalmente, a ella de le debo todo lo que soy.

A mi padre, quien me ha enseñado a ser una persona humilde y sencilla, quien me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento, quien ha compartido conmigo los momentos difíciles, quien ha sabido ser un buen padre y amigo.

A mis abuelitos, mis segundos padres quienes han llegado a ser mi inspiración para continuar con este sueño, especialmente a mi Papi Carlos que aunque no se encuentre a mi lado, sé que su presencia divina y celestial esta acompañándome a cada paso de doy.

A mis sobrinos, Steven, Mateo, Cristian y Fernando, pequeños seres que con sus sonrisas y llantos me han ayudado a saber lo que es la ternura y el amor.

Angélica

INDICE

Declaración	*I*
Certificación	*II*
Dedicatoria	*III*
Agradecimiento	*IV*
Dedicatoria	*V*
Agradecimiento	*VI*
Índice	*VII*
Índice General	*VIII*
Índice de Tablas	*XII*
Índice de Gráficos	*XVI*
Anexos	*XVII*
Introducción	*XIX*
Resumen Ejecutivo	*XX*

INDICE GENERAL

CAPITULO I	***PÁGINA***
PLAN DE TESIS	
1.1 Definición del Tema	*1*
1.2 Planteamiento del Problema	*1*
1.3 Formulación y Sistematización del Problema	*3*
1.3.1 Formulación del Problema	*3*
1.3.2 Sistematización del Problema	*3*
1.4 Objetivos	*3*
1.4.1 Objetivo General	*3*
1.4.2 Objetivos Específicos	*4*
1.5 Justificación e Importancia	*4*
1.6 Marco Referencial	*6*
1.6.1 Marco Teórico	*6*
1.6.1.1 Teoría de las necesidades	*7*
1.6.1.2 Teoría de la motivación	*9*
1.6.1.3 Los Estímulos	*11*
1.6.1.4 Teoría de los dos factores	*13*
1.6.1.5 Teoría de la Equidad	*14*
1.6.2. Marco conceptual	*15*
1.6.3 Marco Temporal y espacial	*17*
1.7 Hipótesis	*18*
1.8 Aspectos Metodológicos	*18*
1.8.1 Métodos de Investigación	*18*
1.8.2. Fuentes y Técnicas para la recopilación de datos	*18*
1.8.2.1 Fuentes Primarias	*18*
1.8.2.2 Fuentes Secundarias	*18*
1.8.2.3 Tratamiento de la información	*19*
CAPITULO II	

INVESTIGACION DE CAMPO *20*
2.1 Introducción *20*
2.2. Nivel de Investigación *20*
2.3 Definición de la Población y la Muestra *21*
2.3.1 Población *21*
2.3.2 Muestra *21*
2.4 Métodos de Investigación *23*
2.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos *24*
2.5.1 La observación *24*
2.5.2 La encuesta *26*
2.5.3. El cuestionario *26*
2.5.4 La entrevista *26*
2.6 Desarrollo *27*
2.7. Tabulación de Resultados *29*
CAPITULO III
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE GAS "CONGAS C.A."
3.1 Introducción *60*
3.2 Reseña Histórica de GLP en Ecuador *60*
3.3 Precio de GLP *66*
3.4 Canales de Distribución y Comercialización *67*
3.5 Excedentes de la Comercialización de Gas Licuado *72*
3.6 Estructura Legal de la Compañía Congas C.A *73*
3.7 Situación Actual *74*
3.7.1 Misión *75*
3.7.2 Visión *75*
3.7.3 Filosofía del trabajo *76*
3.7.4 Políticas de Medio ambiente *76*
3.7.5 Servicios que presta *78*
3.8 Estructura orgánica *82*
3.9 Inventario del Personal *84*

3.10 Índice de Rotación del Personal *86*
3.11 Ausentismo del Personal *88*
3.12 Adiestramiento, Capacitación e inducción al personal *88*
3.13 Análisis de la Competencia *89*
3.13.1 Análisis de las Barreras de Entrada para Congas *95*
3.13.2 Análisis de Clientes de Congas *106*
3.13.3 Análisis de Proveedores de Congas *116*
3.13.4 Análisis de Sustitutos *124*
CAPITULO IV
DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.
4.1 La Gestión por Competencias *130*
4.1.1 ¿Qué son las Competencias? *131*
4.2 Objetivos de la Gestión por Competencias *132*
4.3 Métodos para la recopilación de la información *132*
4.4 Las etapas de la implementación del modelo *134*
4.4.1 Sensibilización *134*
4.4.2 Análisis y Descripción del Cargo *135*
4.4.2.1 Proceso de Análisis y Descripción del Cargo *135*
4.4.3 Elaboración del Diccionario por Competencias *140*
4.4.3.1 Tipos de Competencias *142*
4.4.4 Modelado de Perfil por Competencias *142*
4.4.4.1 Identificación de actividades claves *142*
4.4.5 Definición de Competencias *145*
4.4.5.1 Definición de Grados *147*
4.4.5.2 Cuadro de Criterios Modificables *148*
4.4.6 Definición de Manual de Cargos *149*
4.4.7 Formato del Manual de Funciones *150*
4.5 Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias *151*

4.5.1 Proceso de Selección de personal por Competencias *151*
4.5.2 Importancia de los procesos de Selección del Personal por Competencias *151*
4.5.3 Diferencia entre el proceso de Selección Tradicional y por Competencias *152*
4.6. Requisición del personal *154*
4.6.1 Reclutamiento del personal *155*
4.6.1.1 Reclutamiento Externo *155*
4.7 Recepción y Preselección de Currículos *163*
4.7.1 Solicitud de empleo *163*
4.8 Etapas del Proceso de Selección del Personal *164*
4.8.1 Elaboración de la Matriz de Evaluación *164*
4.8.2 Determinación de los métodos de Evaluación *164*
4.8.3 La entrevista *168*
4.8.3.1 Entrevista por competencias *169*
4.8.3.2 Entrevista Preliminar *171*
4.8.3.3 Entrevista de Selección *171*
4.8.4 Examinar el Ajuste persona-puesto *172*
4.8.5 Elaboración de los Reportes de Selección *174*
4.8.5.1 Presentación de los candidatos finalistas *174*
4.8.5.2 Notificación de los resultados del Proceso de Selección a los Candidatos *175*
4.9 Evaluar la Validez del Perfil *175*
CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES *177*
5.1 Conclusiones y Recomendaciones *176*
5.1.1 Conclusiones *176*
5.1.2 Recomendaciones *177*
Bibliografía *178*

ÍNDICE DE TABLAS

N° TABLA	*TÍTULO*	*PÁGINA*
Tabla 1	*¿Usted posee alguna discapacidad?*	*29*
Tabla 2	*¿Usted a qué área de trabajo pertenece?*	*30*
Tabla 3	*¿La sexualidad del encuestado?*	*31*
Tabla 4	*¿El estado civil del encuestado?*	*32*
Tabla 5	*¿La edad del encuestado?*	*33*
Tabla 6	*¿Qué tiempo trabaja en la Compañía?*	*34*
Tabla 7	*¿Cómo se informo de la vacante existente para su cargo?*	*35*
Tabla 8	*¿Durante el proceso de Selección se sometió a que pruebas?*	*36*
Tabla 9	*¿Tuvo una entrevista de personal?*	*37*
Tabla 10	*¿Desarrollo de la entrevista, explicación?*	*38*
Tabla 11	*¿Califique el ambiente en el cual se llevó a cabo la entrevista?*	*39*
Tabla 12	*¿Se encuentra usted laborando en el mismo puesto de trabajo para el que fue contratado?*	*41*
Tabla 13	*¿Usted compra?*	*46*
Tabla 14	*¿Califique el trato recibido por la Compañía Congas?*	*47*

Tabla 15	*¿Indique los aspectos en los cuales la Compañía Congas debe mejorar?*	*48*
Tabla 16	*¿El personal de Congas tiene conocimiento y experiencia para la atención?*	*49*
Tabla 17	*¿Considera usted que CONGAS puede brindarle un mejor servicio si sus trabajadores cuentan con más?*	*50*
Tabla 18	*¿Qué factor es primordial para haber preferido comprar en Congas que en otras Empresas?*	*51*
Tabla 19	*Terminales de Abastecimiento de GLP*	*64*
Tabla 20	*Rangos de calificación de Competidores*	*90*
Tabla 21	*Posición en el mercado, competidor, puntuación.*	*45*
Tabla 22	*Como redactar la descripción de actividades*	*139*
Tabla 23	*Gradación de los factores*	*143*
Tabla 24	*Diferencias entre el proceso de selección del personal tradicional y por Competencias*	*153*
Tabla 25	*Determinación de los Métodos de Evaluación*	*165*

INDICE DE GRÁFICOS

N° GRÁFICO	*TÍTULO*	*PÁGINA*
Gráfico 1	*¿Usted posee alguna discapacidad?*	*29*
Gráfico 2	*¿Usted a qué área de trabajo pertenece?*	*30*
Gráfico 3	*¿La sexualidad del encuestado?*	*31*
Gráfico 4	*¿El estado civil del encuestado?*	*32*
Gráfico 5	*¿La edad del encuestado?*	*33*
Gráfico 6	*¿Qué tiempo trabaja en la Compañía?*	*34*
Gráfico 7	*¿Cómo se informo de la vacante existente para su cargo?*	*35*
Gráfico 8	*¿Durante el proceso de Selección se sometió a que pruebas?*	*36*
Gráfico 9	*¿Tuvo una entrevista de personal?*	*37*
Gráfico 10	*¿Desarrollo de la entrevista, explicación?*	*38*
Gráfico 11	*¿Califique el ambiente en el cual se llevó a cabo la entrevista?*	*39*
Gráfico 12	*¿Se encuentra usted laborando en el mismo puesto de trabajo para el que fue contratado?*	*41*
Gráfico 13	*¿Usted compra?*	*46*
Gráfico 14	*¿Califique el trato recibido por la Compañía Congas?*	*47*
Gráfico 15	*¿Indique los aspectos en los cuales la Compañía Congas debe mejorar?*	*48*
Gráfico 16	*¿El personal de Congas tiene*	*49*

	conocimiento y experiencia para la atención?	
Gráfico 17	*¿Considera usted que CONGAS puede brindarle un mejor servicio si sus trabajadores cuentan con más?*	*50*
Gráfico 18	*¿Qué factor es primordial para haber preferido comprar en Congas que en otras Empresas?*	*51*
Gráfico 19	*Participación en el mercado de las Empresas comercializadoras y envasadoras de GLP*	*65*
Gráfico 20	*Cupos Asignados a las Comercializadoras*	*66*
Gráfico 21	*Canales de Distribución de GLP*	*68*
Gráfico 22	*Cadena de Comercialización de GLP*	*71*
Gráfico 23	*Organigrama Regional Itulcachi*	*82*
Gráfico 24	*Organigrama Compañía Nacional de Gas Congas*	*83*
Gráfico 25	*Atributos Valorados*	*91*
Gráfico 26	*Posición Competitiva*	*94*
Gráfico 27	*Barreras de Entrada*	*106*
Gráfico 28	*Análisis Clientes, Consumidor Final*	*110*
Gráfico 29	*Análisis Clientes – Empresas*	*113*
Gráfico 30	*Análisis de Poder de Clientes*	*116*
Gráfico 31	*Análisis Proveedores Principales*	*121*
Gráfico 32	*Análisis Proveedores Secundarios*	*124*
Gráfico 33	*Amenaza de Sustitutos*	*129*
Gráfico 34	*Gestión Integral*	*131*
Gráfico 35	*Características que Garantizan el éxito*	*142*

Gráfico 36	*Valor Agregado*	*144*
Gráfico 37	*Proceso de Levantamiento de Perfiles*	*145*
Gráfico 38	*Selección a través de las competencias estándar*	*147*
Grafico 39	*Metodología Star*	*171*
Gráfico 40	*Asignación de Niveles de competencias*	*174*

INDICE DE ANEXOS

N° ANEXO	*TÍTULO*
1	*Encuesta cliente interno*
2	*Encuesta Cliente Tipo "A"*
3	*Entrevista a Jefe de Talento Humano*
4	*Organigrama propuesto para la Compañía Nacional de Gas Congas*
5	*Matriz de Evaluación de Competencias*
6	*Matriz de Análisis de las Barreras de Entrada*
7	*Matriz de Evaluación de Clientes de la Compañía Nacional de Gas Congas C.A.*
8	*Matriz de Evaluación a proveedores de la Compañía Nacional de Gas Congas C.A.*
9	*Matriz de Amenaza de Sustitutos*
10	*Manual de Funciones de Selección de Personal por competencias para la Compañía Nacional de Gas Congas C.A.*
11	*Flujo grama del Proceso de Selección del Personal por competencias*
12	*Formato de Requisición del Personal*
13	*Circular informativa para reclutamiento interno*
14	*Formato de Citación de Candidatos*
15	*Solicitud de Empleo*
16	*Pruebas de Personalidad*
17	*Informe de la Entrevista*
18	*Comparación gráfica entre el perfil esperado y el perfil del candidato*
19	*Formato IRL (verificación de Recomendaciones Laborales)*

20 *Comparación de Candidatos*

21 *Reporte de Selección*

22 *Documentación Requerida para el Ingreso a la Compañía Nacional de Gas Congas C.A*

23 *Carta de Agradecimiento por la participación en el proceso de Selección*

24 *Propuesta de formato de Evaluación del Desempeño*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Es así como la gestión por competencias, adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal.

Es más, su estudio, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación.

Por tal razón el presente trabajo permitirá diseñar un Manual de Cargos para la Compañía Nacional de Gas “CONGAS C.A.”, con la finalidad de dotarlos de un patrón técnico y práctico que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la compañía.

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal.

Frente a estas tendencias el papel de la Administración de Recursos Humanos está evolucionando. La función de personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en competencias.

En este contexto de ideas la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", que es una envasadora y comercializadora de GLP a nivel nacional, con 34 años en el mercado y que desde su inicio ha venido manejando sus recursos de manera empírica, lo que le impide enfrentar positivamente los cambios del mundo competitivo; ha optado por realizar varios cambios como la revisión y rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a Congas C.A., un Manual de Cargos que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro de la Compañía.

En este marco de ideas se realiza esta investigación, en la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", que se estructuró en cinco capítulos presentados a continuación:

Capitulo I: contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación del problema. A más del Marco Teórico, que reseña las bases teóricas que sustenta la Gestión de Recursos Humanos y en el Marco Metodológico, se registra el tipo de investigación, la técnica de recolección de datos, los procedimientos para lograr los objetivos, así como las técnicas de análisis utilizadas en el tratamiento de la información.

Capitulo II: se realizó una Investigación de Campo a trabajadores de la Compañía y a clientes tipo "A" de la ciudad de Quito, lo cual nos permitió visualizar a la Compañía bajo dos perspectivas: en lo interno la situación de los trabajadores dentro de la organización, el proceso de selección al que fueron sometidos para su contratación, aspectos demográficos y sus sugerencias a ser tomadas en cuenta para el futuro; en lo externo a los clientes tipo "A", sobre sus perspectivas en la atención y servicio recibido, el conocimiento y la preparación del personal, sus falencias y sugerencias.

Capitulo III: presenta un Análisis Global de la situación actual de la Compañía "Congas C.A." y del mercado del GLP en el Ecuador, exponiendo puntos críticos inmersos en el producto como: precio, canales de distribución y comercialización, su normativa y reformas legales, los servicios que presta, su organigrama estructura y sus recursos humanos; además se desarrolla un Análisis de la Competencia donde se relaciona a Congas con el ambiente externo e interno.

Capitulo IV: se plantea el desarrollo de la propuesta sobre el Diseño del Manual de Funciones y de Selección de Personal basado en Competencias, a partir de la Elaboración del Descriptivo del Puesto, Diccionario de Competencias, Modelado de Perfiles y patrones de la Selección del Personal para luego realizar un Ajusto Persona –

Perfil con el propósito de conocer cual es el nivel del personal actual con los objetivos de la organización.

Capitulo V: contiene Conclusiones y Recomendaciones como aporte al desarrollo y crecimiento de los Recursos Humanos de la Compañía para solucionar los problemas y dificultades existentes.

CAPITULO I
PLAN DE TESIS

1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA

Diseño de un Manual de Funciones y de Selección de Personal por Competencias para la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"CONGAS C.A. es una empresa envasadora y comercializadora de gas licuado de petróleo.
La Compañía trabaja en conjunto con dos empresas relacionadas, cada una de ellas con su razón social denominadas GASGUAYAS Y ECOGAS. Sus actividades se desarrollan en todo el territorio nacional y bajo *un buen argumento: CONGAS ES MÁS QUE GAS, somos más que servicios, atención, seguridad y preocupación personal con nuestros clientes*.

Para garantizar el suministro continuo de gas licuado de petróleo a todos sus clientes posee varias plantas de envasado ubicadas en Pifo, Quevedo, Salcedo, Santa Elena, equipadas con la más alta tecnología, para ofrecer sus productos en cilindros de uso doméstico (15 Kg.), tanques móviles de 45 Kg., tanqueros graneleros, tanques estacionarios de almacenamiento e instalaciones centralizadas; conjuntamente a una red nacional de distribuidores para asegurar la satisfacción del usuario."[1]

En la actualidad Congas C.A., para su funcionamiento cuenta con 385 trabajadores, divididos en áreas: ejecutiva, administrativa, técnica, operativa y de servicio, la misma que desde sus inicios ha venido ejecutando sus actividades en forma empírica y a pesar

[1] Información proporcionada por el Departamento Técnico de Congas

de su rápido crecimiento en el mercado nacional, no cuenta con herramientas básicas de gestión, como es el caso de un manual de funciones y de selección de personal aplicado a las competencias que poseen sus colaboradores , igualmente carece de un plan estratégico definido, que direccione la compañía al cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas a corto y mediano plazo.

La empresa de hoy, no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en su diario accionar; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a formalizar el tratamiento de este recurso humano como capital humano, considerándoselo como un factor de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes hasta el punto en que se lo perciba capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su trabajo o actividad productiva, sintiéndose satisfecho de lo que realiza y cómo es reconocido por su labor.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario iniciar con una visión basada en el análisis de cada puesto de trabajo, para que la organización sea capaz de determinar con precisión qué tipo de aspirantes se necesita, con qué perfiles y por tanto dónde buscarlos. Sin dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tome a futuro.

Por tal motivo debemos tener muy en cuenta que uno de los factores importantes que inciden en la productividad es la gestión de los recursos humanos, la eficiencia en el trabajo de sus colaboradores no es sólo fruto de mayor o menor empeño o esfuerzo, sino también de sus capacidades, habilidades, destrezas, sistemas de retribución, etc.

Desde este punto de vista el enfoque de la investigación estará orientado a demostrar una planificación efectiva de la gestión de recursos humanos a través de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y Levantamiento de Perfiles Competitivos, que permitan al área de talento humano determinar los requerimientos más importantes para su correcta ejecución en cada uno de los cargos.

1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Formulación del Problema

¿Qué mecanismo requiere la Empresa CONGAS para lograr un ordenamiento en la gestión de los recursos humanos?

1.3.2. Sistematización del Problema

¿Qué comportamiento tiene en la actualidad la empresa CONGAS en lo referente al manejo del recurso humano?

¿Qué procesos de Reclutamiento y Selección de Personal son los que aplica la Compañía CONGAS en la actualidad?

¿Cómo son identificadas las habilidades de cada colaborador dentro de la Organización?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. *Objetivo General*

Diseñar un Manual de Funciones y de Selección de Personal por Competencias para la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de optimizar el desempeño del Talento Humano que posee la Compañía.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

1. Conocer la situación actual de la Compañía, en el manejo de sus Recursos Humanos y la relación que tienen éstos en las diferentes unidades y sistemas de la administración.

2. Identificar los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal que se aplica en la Compañía Congas C.A.

3. Determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal, que debe ubicar al recurso humano idóneo para cada cargo, pretendiendo con ello alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacional.

4. Ofrecer perfiles competitivos para cada uno de los cargos de acuerdo a la realidad existente en la Compañía Congas C.A.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Con los antecedentes expuestos surge la necesidad de realizar una investigación que proyecte diseñar, planificar, estandarizar y desarrollar procedimientos de gestión; así como de mecanismos que nos permitan optimizar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, a fin de que la compañía sea más competitiva para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

El trabajo de investigación, contempla: diseño, levantamiento de perfiles, herramientas operativas de reclutamiento y selección de personal por competencias; situación que permita a la Compañía CONGAS C.A. contar con un adecuado proceso de selección formal y técnico.

Actualmente, para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, y se centra en las capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias de un determinado puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, con la finalidad de lograr satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos integral, mediante objetivos y un modo de acceder a ellos común, en consecuencia, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

En lo concerniente al Reclutamiento y Selección de Personal por competencias, éste se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en los que se utilizan técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el tener un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, facilita una descripción específica y concreta de las competencias, específicamente de las conductas, que requiere demostrar la idoneidad de la persona que sea seleccionada.

Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

En complemento a lo antes dicho es necesario planificar procesos de capacitación continua o permanente que se efectuaren centrados en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo en la evaluación del puesto, que

nos lleve a abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos y lograr así mejores resultados.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentren en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario ya que toda su responsabilidad recaerá en cada actividad a desarrollar, por el riesgo latente que significa el manejo del gas licuado de petróleo y la seguridad y confianza que se brindará a la comunidad en general, al ofrecer un producto que cumple con las especificaciones, normas y reglamentos establecidos por los organismos de control en el país.

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. *Marco Teórico*

El desarrollo y crecimiento de los individuos que la conforman es estratégicamente importante para la Organización, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la obsolescencia profesional,…*Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y* ***sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como*** *grupales*, desde las más básicas hasta las más complejas.

Para lo cual es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

Según ésta perspectiva la investigación será sustentada bajo las siguientes teorías:

1.6.1.1 Teoría de las necesidades

"Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades jerárquicas según el nivel en el que se encuentra la persona y p*arte de 4 premisas:*

1) Determina la existencia de unas necesidades fundamentales o básicas, que surgen del propio desarrollo del organismo, es decir, son actividades como comer, dormir, beber, etc.

2) Premisa de preponderancia: existen diferentes categorías de necesidades y un apremio creciente de éstas, desde las más inferiores hacia las superiores. Determinando 5 clases de necesidades:

- *FISIOLÓGICAS*: son aquellas necesarias para el mantenimiento de la vida. Son visibles en todo momento y además son dependientes entre sí e interdependientes con el resto de necesidades.

- *DE SEGURIDAD:* necesidades de protección frente a las diferentes amenazas que pueden sufrir y que le vienen del entorno que les rodea, de forma que el individuo prefiere lo conocido, lo que no cambia, ya que lo desconocido supone una amenaza.

- *DE PERTENENCIA*: se refiere a la necesidad de estar protegido dentro de una comunidad o grupo de personas, de ser aceptado por ella y estar vinculado al resto de individuos que lo forman.

- *DE ESTIMACIÓN*: valoración de la personalidad del individuo. Se establece de dos formas:

    a) Autovaloración: deseo de dominar las diferentes situaciones a las que se tiene que enfrentar para dar respuesta por sí mismo.
    b) Reconocimiento de la personalidad por parte de los demás.

- *DE AUTORREALIZACIÓN*: que el individuo consiga lo que se ha fijado como meta, que sea lo que quiere ser.

El nivel de necesidades va desde las fisiológicas hasta la autorrealización. Según se va ascendiendo se va perdiendo la utilidad para la propia subsistencia del individuo.

3) Pretensión de cubrir necesidades superiores una vez satisfechas las anteriores. Este hecho no tiene efectos motivadores en el individuo, sino que son consecuencia de una necesidad superior. Esto da una orientación dinámica a la teoría de Maslow, es decir, se va pasando de una inferior a otra en un plano superior.

4) Existencia de distintas intensidades en el desarrollo de las necesidades. Se puede hablar de 2 tipos de necesidades:

a. De Saturación: se produce una debilitación hasta desaparecer (4 primeras).
b. De Crecimiento: según crece la satisfacción no desaparecen, sino que cada vez es mayor (la última)."[2]

La base fundamental para satisfacer las necesidades materiales y la inmensa mayoría de las espirituales, es el trabajo, prioritariamente aquel que se realiza en la esfera de la producción material.

---

[2] MASLOW, Abraham, *Motivación y Personalidad.* New Cork, Harp, 1954

Dado lo señalado anteriormente, y teniendo en cuenta que el ser humano pasa una buena parte de su vida trabajando, adquiere una gran importancia que el trabajo se convierta en un motivo de alegría y satisfacción en sí mismo hasta constituir la primera necesidad vital, a la vez que permita la satisfacción de las necesidades materiales y las restantes necesidades espirituales.

"En la mayoría de los casos el comportamiento de las personas se escapa de los parámetros estructurales preestablecidos, ya que a las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación."[3]

1.6.1.2. Teoría de la Motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

"El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima.

---

[3] MASLOW, Abraham, Obra citada

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación. Los líderes del siglo XXI pueden desempeñar un importante papel positivo en estas variables. La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado."[4]

Por tal razón no se debe confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.
"No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad."[5]

---

[4] MASLOW Abraham, Obra citada

[5] VERA, Ricardo; *La Motivación, 2006, www.mailxmail.com/lamotivacion*

La motivación puede ser un objetivo, pero él por si sólo no será suficiente para que un individuo logre llegar hasta ella, así que hace falta algo desde afuera que se llama estímulo.

1.6.1.3 Los Estímulos

"Son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre. Los estímulos en la esfera laboral hacen que el individuo utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético-morales. Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y coadyuvan a su plena realización en la vida."[6]

Al igual que las necesidades, los estímulos pueden ser materiales o morales (espirituales). Siempre que un estímulo material se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral; en la generalidad de los casos tiene, directa o indirectamente, a corto o largo plazo, connotación moral.

En la práctica, cada tipo de estímulo lleva en sí una porción del otro, teniendo, de forma general, la propiedad de ser trasmutables, uno adquiere propiedades del otro, satisfacen, a la vez, necesidades materiales y espirituales como regla.

La estimulación debe llevarse a cabo mediante un programa en el que todos los integrantes del colectivo participen, dirigiendo el proceso la máxima dirección de la empresa y los niveles superiores a ésta.

"Estímulos Materiales.- son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales para cuyo disfrute es necesario el dinero.

---

[6] ZAMORA, P. (1997). Filosofía de la productividad: hacia una cultura de calidad en el trabajo. México: Grupo Ibalpe.

Estímulos Morales.- son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero en menor medida.

En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral:

- El reconocimiento.
- La participación.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- Las actividades culturales, deportivas y recreativas.
- El clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del individuo y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

La efectividad del sistema de estimulación dependerá del alto nivel de equidad que tenga, para lo cual, hay que tener presente los siguientes:

- El estímulo debe estar dado por logros o resultados objetivos del trabajador o el colectivo, perfectamente medibles.
- El estímulo debe ser proporcional a los resultados o aportes.
- El sistema debe ser claro, sencillo y sobre aspectos en los que el trabajador pueda incidir.
- El estímulo debe ser oportuno.
- Debe existir equidad en el estímulo.
- El estímulo debe ser sistemático, evolucionando sus formas acorde a las circunstancias.
- El estímulo debe ser lo mas individualizado posible sin desestimar aquellos de carácter colectivo. ”[7]

---

[7]VERA Ricardo, *La Motivación,* Agosto 2008, www.mailxmail.com/lamotivacion/html

1.6.1.4. Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, lo cual sustenta en que la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos o insatisfactorios

"Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental, ya que esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Estos factores tradicionales son usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles

normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción."[8]

1.6.1.5. Teoría de la Equidad

"Esta teoría se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y justicia de la recompensa recibida.

El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas (como remuneración o ascenso). Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben por un trabajo o esfuerzo similar al suyo. Cuando las personas sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, mismo que tratan de resolver cambiando su conducta.

La mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad giran en torno del dinero como la recompensa más importante del centro de trabajo.

La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que los trabajos se hacen en un contexto de relaciones humanas. Sólo entonces se podrá apreciar los cálculos de la equidad que hacen sus empleados."[9]

---

[8] Soto Saul, *Teoría de los dos factores,2008, www.mitecnologico.com/teoriasrr.hh*

[9] Ingeniería de Métodos, Teorías de La Motivación: La Equidad, 2006, www.ingenieriametodos.blogspot.com

1.6.2. *Marco Conceptual*

- *Actitud.*- postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

- *Actividad.-* Facultad de obrar, diligencia, eficacia, Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

- *Aptitud.*- es la capacidad de una persona para realizar una tarea en forma correcta, por tal razón esta vinculada con la inteligencia y con las habilidades innatas y adquiridas tras un proceso de aprendizaje.

- *Cargo.-* Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

- *Cliente Interno*.- Son las áreas de la organización a las cuales les brinda servicio el área de Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, el especialista en Recursos Humanos de una organización debe tratar a las otras áreas como si fuesen "Clientes", ya que tiene un rol asesor y su actitud permanente de servicio debe ser unas constante en todo su accionar.
- *Competencias*.- Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

- *Conocimiento:* acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural. Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas. Noción, ciencia, sabiduría.
- *Gas Licuado de Petróleo (Glp).-* es una mezcla de gases (propano y butano) obtenidos de la destilación fraccionada del petróleo crudo, que a temperatura normal y a presión

atmosférica permanecen en estado gaseoso, pero que tienen la propiedad de pasar al estado líquido sometidos a presión.

- *Destreza.-* es la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

- *Habilidad,-* capacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.

- *Manual de funciones.-* Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

- *Motivación.-* Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

- *Perfil ocupacional.-* es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

- *Recurso humano.-* Potencial con el que cuenta una organización empresarial con relación a las personas que lo componen.

- *Reclutamiento.-* Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

- *Selección.-* Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

- *Talento Humano.-* No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

- *Tarea.-* Secuencia de actividades manuales y/o intelectuales que constituyen un conjunto identificable como una unidad elemental de trabajo y que tienen en si misma un principio y un fin. Como mínimo requiere para su realización la aplicación de unos conocimientos profesionales, destrezas o aptitudes concretos y la utilización de instrumentos o equipos específicos.

- *Trabajador.-* Es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos.

- *Vacante.-* es una posición que debe ser ocupada, ya sea completa o parcialmente. Las necesidades de personal de una empresa se representan en el componente de Contratación de personal mediante vacantes. Un responsable técnico o un encargado de personal se encargará de actualizar las vacantes.

1.6.3. *Marco Temporal y Espacial*

La investigación se realiza en el sur del Distrito Metropolitano de Quito y básicamente en la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", comprende el periodo 2009 -2010.

1.7. HIPÓTESIS

La puesta en marcha del manual de funciones permitirá un manejo eficiente y eficaz del Talento Humano en la Compañía CONGAS C.A.

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1. *Métodos de la Investigación*

Se utilizarán los métodos deductivo e inductivo en los capitulo I y II, para describir la situación de las organizaciones en general del medio para llegar a determinar la situación de la empresa.

Para los capítulos III, IV, se utilizaran los métodos inductivo y analítico para especificar el análisis de perfiles para cada puesto de la Compañía y establecer los resultados de la investigación dentro del sistema administrativo.

1.8.2. *Fuentes y Técnicas para la recolección de información*

1.8.2.1. Fuentes Primarias

En los capítulos I y II se utilizará las entrevistas y encuestas para determinar la situación actual de la empresa.

1.8.2.2. Fuentes Secundarias

En los capítulos II y III se utilizarán técnicas de recopilación documental como encuestas a 360º ya que se realizarán a los trabajadores, a jefes de las diferentes áreas y a clientes para conocer la situación y reconocimiento que tiene la Compañía en la actualidad.

Para el capítulo IV en la descripción de puestos y levantamiento de perfiles se aplicará las técnicas de la entrevista y observación para ampliar nuestro análisis y determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

1.8.2.3. Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información se acudirá a métodos de registros manuales y procedimientos electrónicos.

Con respecto a la información, será de gran utilidad emplear tablas y gráficos, para visualizar mejor la información obtenida y que cualquier persona que las vea sea capaz de entender.

CAPITULO II
INVESTIGACION DE CAMPO

2.1. INTRODUCCIÓN

La Investigación "es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento."[10]

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación esta muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada.

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma.

Lo que esta investigación de campo pretende, es identificar los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal que llevan a cabo la Compañía Nacional CONGAS C.A., además, conocer detalladamente las actividades que en cada uno de los cargos se desarrollan. Toda esta información permitirá enriquecer el proceso de reclutamiento y selección, los descriptivos y análisis que se propondrán más adelante en el desarrollo del Manual que es el objetivo general del presente trabajo.

2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se considera la investigación de carácter descriptivo en consideración a que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad levantada en la organización.

---

[10] MURILLO, William, *La Investigación Científica,* Agosto 2010, www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml

2.3. DEFINICION DE LA POBLACION Y LA MUESTRA

2.3.1. Población

Población: "Es el conjunto de individuos o elementos que podemos observar, medir una característica o atributo de los que se quiere obtener una información."[11]

a. A efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por la totalidad de las personas que integran la compañía en estudio, la cual asciende a un número de 385 trabajadores a nivel nacional.

b. Con respecto a la población de clientes, a quienes la empresa ofrece el servicio de GLP en cilindros, al granel y en instalaciones centralizadas, este estudio conforma una totalidad de 1.852 clientes correspondientes únicamente a la ciudad de Quito. Se considero únicamente esta ciudad por los costos y el tiempo requerido para realizarlo a nivel nacional, situación que no estamos en posibilidad de hacerlo.

2.3.2. Muestra

Muestra: "Es una parte representativa de la población."[12]

Error de muestreo: "Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo." [13]

---

[11] COCHRAN, William. "Técnicas de Muestreo". Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1.985.

[12] COCHRAN William, Obra citada

[13] NARANJO Mary, Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que

Nivel de Confianza: "Es la probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga al verdadero valor del parámetro. Se indica por 1-α y habitualmente se da en porcentaje (1-α) %. Los valores que se suelen utilizar para el nivel de confianza son el 95%, 99% y 99,9%."[14]

La cifra que se obtiene viene dada según el error de muestreo y el nivel de confianza: si el error de muestreo considerado fue del 5 %, el nivel de confiabilidad será del 95%, en consecuencia la muestra se ubica en 89 encuestados para el caso de trabajadores y en 118 para clientes.

MUESTRA POBLACIONAL PARA ENCUESTAS A CLIENTES DE LA CIUDAD DE QUITO

$$\mathbf{n} = \frac{Z^2 * N * (p * q)}{N * e^2 + Z^2 * (p * q)}$$

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

Z= Nivel de Confianza 95%

N = Tamaño de la población

E = Margen de error

$$\mathbf{n} = \frac{1.96^2 * 350 * (0.5 * 0.5)}{350 * 0.09^2 + 1.96^2 * (0.5*0.5)}$$

---

varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Se puede decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

[14] PAEZ Jorge, "*Inferencia Estadística", mayo 2010, www2.uiah.fi/projects/metodi/*
Hablamos de nivel de confianza y no de probabilidad ya que una vez extraída la muestra, el intervalo de confianza contendrá al verdadero valor del parámetro o no, lo que sabemos es que si repitiésemos el proceso con muchas muestras podríamos afirmar que el (1-α) % de los intervalos así construidos contendría al verdadero valor del parámetro.

n = 3.8416 * 350 * (0.25)

350 * 0.081 + 3.8146 * (0.25)

n =	**89 CLIENTES DE LA CIUDAD DE QUITO**

MUESTRA POBLACIONAL PARA ENCUESTAS A TRABAJADORES DE LA COMPAÑÌA

n = $1.96^2 * 1.852 * (0.5 * 0.5)$

$1.852 * 0.09^2 + 1.96^2 * (0.5*0.5)$

n = 3.8416 * 1.852 * (0.25)

1.852* 0.0 81 + 3.8416 * (0.25)

n = 1778.66

150.97

n =	**117 CLIENTES DE LA CIUDAD DE QUITO**

2.4. MÉTODO DE INVESTIGACION

"Investigación de campo*:* Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos."[15]

El estudio se fundamenta en una investigación de campo, donde los datos se recogen de manera directa, de la realidad en su ambiente natural, así mismo los datos serán

[15]HERNÁNDEZ Robert y otros, *Metodología de la investigación,* Mc Graw Hill, México,1998

recabados con distintas técnicas e instrumentos en la propia compañía donde se desarrollará la investigación.

VENTAJAS.- La investigación de campo proporciona información más exacta, un alto grado de confiabilidad y por consecuencia un bajo margen de error.

DESVENTAJAS.- La investigación de campo es costosa, tardada y requiere de personal especializado, instalaciones y equipo adecuado.

FUENTES DE INFORMACIÓN.- Para nuestra investigación hemos considerado las siguientes fuentes que nos entregaran información:

- Personal de la organización
- Clientes de la ciudad de Quito (Distribuidores, consumidor final, empresas, etc.)

PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN.- De acuerdo al tipo de producto y empresa, hemos estimado importante utilizar los siguientes procedimientos para obtener la información que nuestra investigación requiere:

- Observación
- Sondeo de opinión
- Entrevista personal, por correo o por teléfono
- Encuestas

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1. La observación

"Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste.

- *La observación directa*, es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo.

- *La observación indirecta*, es la inspección de un fenómeno sin entrar en contacto con él, sino tratándolo a través de métodos específicos que permitan hacer las observaciones pertinentes de sus características y comportamientos.

- *La observación oculta*, se realiza sin que sea notada la presencia del observador, con el fin de que su presencia no influya ni haga variar la conducta y características propias del objeto en estudio.

- *La observación participativa,* es cuando el observador forma parte del fenómeno estudiado y le permite conocer más de cerca las características, conducta y desenvolvimiento del fenómeno en su medio ambiente.

- *La observación no participativa*, es aquella en que el observador evita participar en el fenómeno a fin de no impactar su conducta, características y desenvolvimiento.
- *La observación histórica*, se basa en hechos pasados para analizarlos y proyectarlos al futuro.

- *La observación dinámica*, se va adaptando a las propias necesidades del fenómeno en estudio.

- *La observación controlada*, donde se manipulan las variables para inspeccionar los cambios de conducta en el fenómeno observado.

- *La observación natural*, se realiza dentro del medio del fenómeno sin que se altere ninguna parte o componente de éste."[16]

---

[16] PUENTE Wilson, *Técnicas de Investigación, Agosto 2010,,www.rrppnet.tecnicas de investigación..mht*

2.5.2 La encuesta

"Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicas, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión."[17]

2.5.3 El Cuestionario

"Es el documento en el cual se recopila la información por medio de preguntas concretas (abiertas o cerradas) aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión. Tiene la gran ventaja de poder recopilar información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no deben implicar dificultad para emitir la respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias como en otros métodos."[18]

2.5.4 La entrevista

"Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador. A diferencia del cuestionario, requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada."[19]

---

[17] PUENTE Wilson, Obra citada
[18] PUENTE Wilson, Obra citada

[19] PUENTE Wilson, Obra citada

2.6 DESARROLLO

- Para esta investigación utilizamos el método de campo, ya que éste método aunque es más costoso y tardado, proporciona mayor objetividad en la información obtenida, nos da mayor confiabilidad y un menor margen de error.

- Los procedimientos para obtener la información fueron la observación directa de tipo participativa debido a que una de las investigadoras forma parte de la población objeto de estudio. La encuesta y la entrevista se realizó a la persona responsable del proceso de selección dentro de la compañía.

- La técnica de la encuesta cuyo objeto es interactuar de forma directa con el recurso humano de la compañía, para obtener opiniones importantes se la materializó a través de dos cuestionarios elaborados, a fin de recoger la información para la presentación de la investigación, a través de este instrumento se pretende demostrar la validez y la realidad de la situación en lo referente al proceso de selección y la idoneidad que refleja el personal con el que cuenta la compañía Congas en la actualidad.

Los cuestionarios que requerían ser respondidos se aplicaron en horas de oficina, logrando así sean contestados personalmente; algunos empleados prefirieron guardar su identidad y no proporcionar sus datos personales como son su nombre, lo cual fue completamente respetado y comprendido.

El cuestionario elaborado para los empleados de la organización consta de 9 preguntas cerradas, con cuatro alternativas de respuesta y una pregunta abierta de opinión o sugerencia. La finalidad del cuestionario es conocer las actividades y características relacionadas con el puesto de trabajo, cuyos resultados nos ayudaran para enriquecer el Análisis de Cargo.

El cuestionario dirigido a los clientes de la compañía, esta integrado de 5 preguntas de elección múltiple y 1 pregunta abierta. El detalle de este instrumento se encuentra en Anexo 2.

- El objetivo de la entrevista es conocer situaciones particulares que no se encuentran en la encuesta ni en el cuestionario, pero permiten enlazar todo el proceso de investigación de campo. Esta entrevista de modalidad dirigida, se aplico solamente al Jefe del departamento de Recursos Humanos, a fin de complementar la información recopilada a través de los otros instrumentos utilizados; este cuestionario estuvo conformado por 16 preguntas, las cuales fueron respondidas en su totalidad por la persona mencionada, número que se considera suficiente para obtener resultados que ayuden a formular deducciones respecto a la investigación en proceso.

2.7. TABULACION DE RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA "CONGAS C.A."

DATOS GENERALES

1.- ¿Usted posee alguna discapacidad?

TABLA Nº 1

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	2%
NO	87	98%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 1

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

El 2% de los encuestados presenta algún tipo de discapacidad y podemos decir de ellos que uno se encuentran en el Área Operativo y otro en la Administrativa.

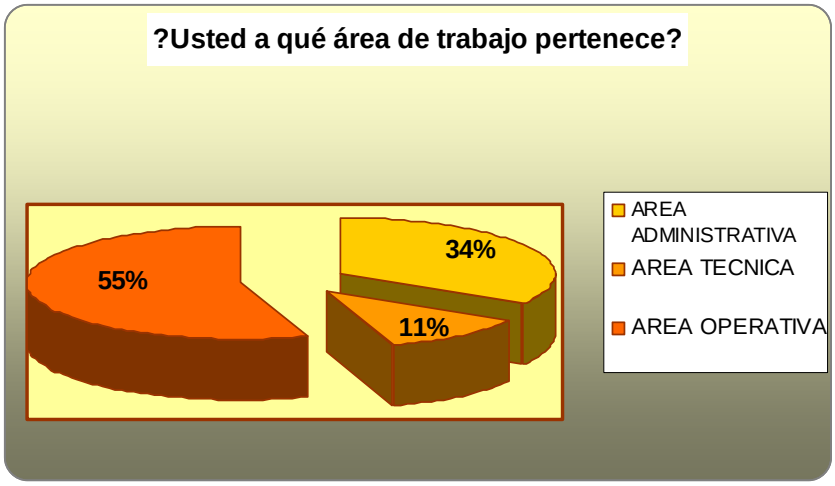
2.- ¿Usted a qué área de trabajo pertenece?

TABLA Nº 2

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
AREA ADMINISTRATIVA	30	34%
AREA TECNICA	10	11%
AREA OPERATIVA	49	55%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 2



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

El personal de CONGAS esta divido en tres áreas de las cuales el 55% de los encuestados pertenecen al área Operativa, el 34% al área Administrativa y por último el 11% al área Técnica; es decir que la fuerza laboral con la que cuenta la compañía esta en el personal operario para la ejecución de sus operaciones, quienes deberán tener el suficiente conocimiento y experiencia en todo lo relacionado al sector del Gas Licuado de Petróleo.

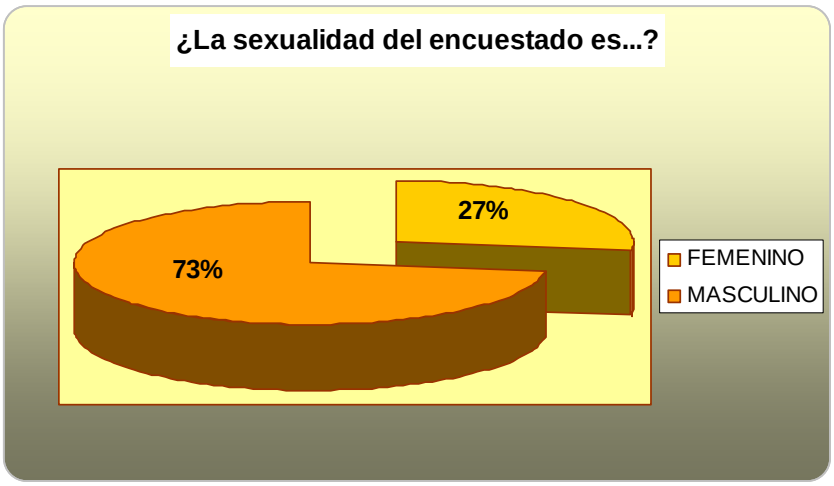
3.- SEXO:

TABLA Nº 3

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
FEMENINO	24	27%
MASCULINO	65	73%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 3



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

En cuanto a los Aspectos demográficos el 73% de los encuestados corresponden al sexo masculino siendo éste el que predomina y apenas el 27% al sexo femenino, por lo cual podemos decir que las 3/4 partes del personal están conformadas por hombres y sólo ¼ son mujeres, pues la presencia de ellas estaría únicamente en el área administrativa ya que netamente los hombres ocupan el área operativa y técnica. Posiblemente se debe a la fuerza física que debe utilizarse en el desarrollo de su trabajo.

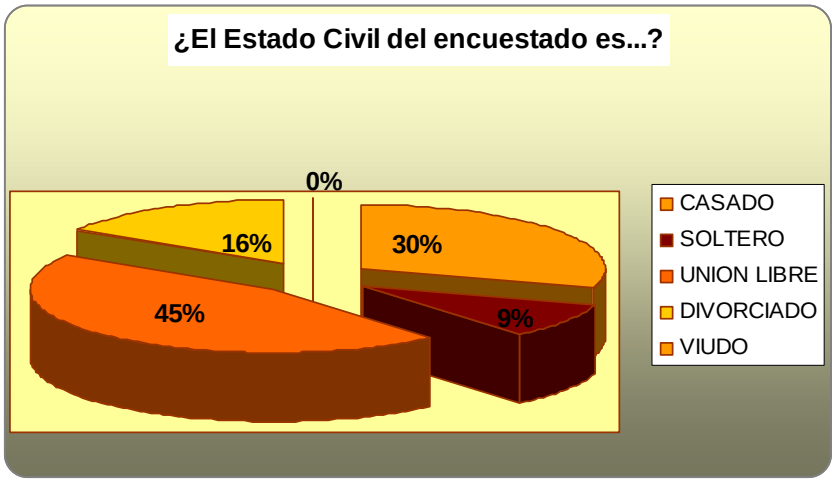
4.- ESTADO CIVIL:

TABLA Nº 4

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
CASADO	27	30%
SOLTERO	8	9%
UNION LIBRE	40	45%
DIVORCIADO	14	16%
VIUDO	0	0%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 4



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

El Estado Civil de los trabajadores en su gran mayoría se ve reflejado en que conviven en Unión Libre ya que este item alcanza el 45%, seguido por el 30% que se encuentran casados, el 16% pasaron un proceso de divorcio y a penas el 9% son solteros/as.

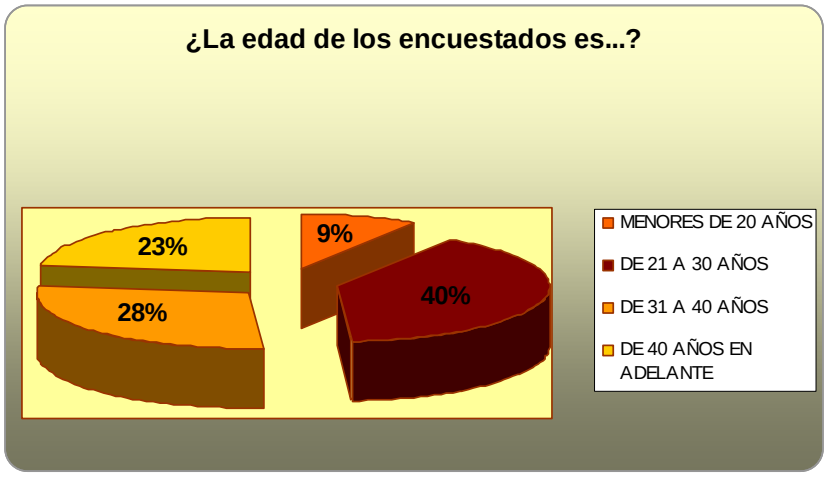
5.- EDAD:

TABLA Nº 5

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
MENORES DE 20 AÑOS	8	9%
DE 21 A 30 AÑOS	36	40%
DE 31 A 40 AÑOS	25	28%
DE 40 AÑOS EN ADELANTE	20	23%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

La edad del personal se encuentra en un porcentaje considerable del 40% quienes se encuentran dentro de los 21 a 30 años de edad, seguido por el 28% personas entre los 31 a 40 años, el 23% con una edad comprendida entre los 40 a más años y el 9% menores de 20 años, lo que quiere decir que el personal con el que cuenta la compañía relativamente es joven.

DATOS GENERALES

Marque con una X la respuesta que usted considere es correcta.

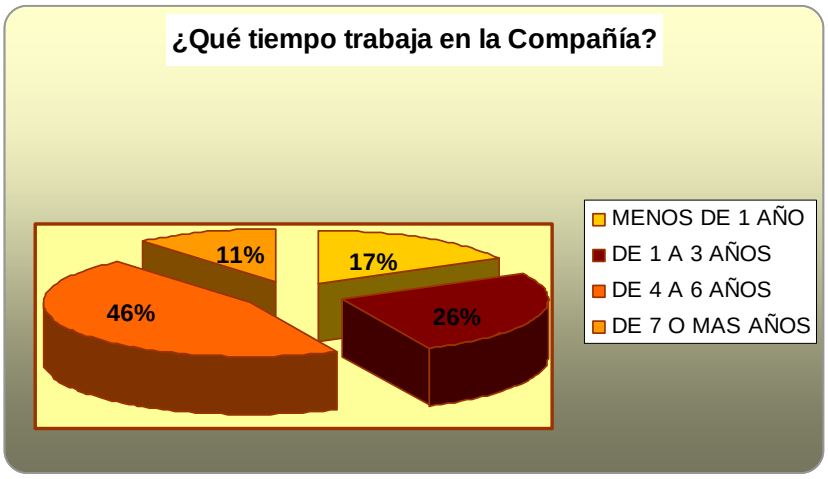
6. ¿Qué tiempo trabaja en la Compañía?

TABLA Nº 6

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
MENOS DE 1 AÑO	15	17%
DE 1 A 3 AÑOS	23	26%
DE 4 A 6 AÑOS	41	46%
DE 7 O MAS AÑOS	10	11%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

En lo referente a la antigüedad de los trabajadores el 46% de los encuestados han prestado sus servicios dentro del rango de 4 a 6 años, seguido por el 26% que están de 1 a 3 años, el 17% que relativamente es un personal nuevo ya que están menos de 1 año y el 11% que tienen una antigüedad considerable de 7 o más años dentro de la compañía

quienes se han realizado como profesionales enriqueciendo sus conocimientos y experiencia.

APRECIACIONES PERSONALES CUANDO USTED INGRESÓ A TRABAJAR EN CONGAS.

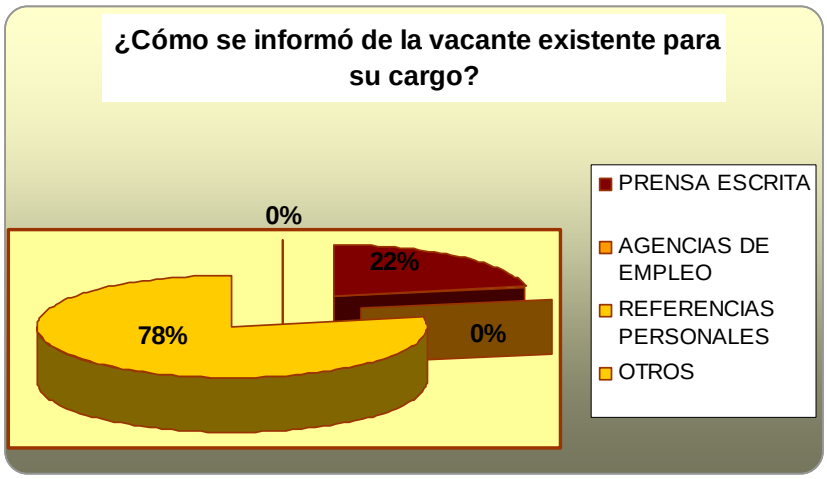
7. ¿Cómo se informó de la vacante existente para su cargo?

TABLA Nº 7

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
PRENSA ESCRITA	20	22%
AGENCIAS DE EMPLEO	0	0%
REFERENCIAS PERSONALES	69	78%
OTROS	0	0%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

Interpretación:

Del personal encuestado, en su momento, la mayoría se entero de la existencia de la vacante por referencias personales, se ubica en el 78% y, apenas un 22%, por medio de la prensa escrita. Podemos asegurara que en la empresa la recomendación personal surte un efecto favorable en el momento de elegir el personal requerido.

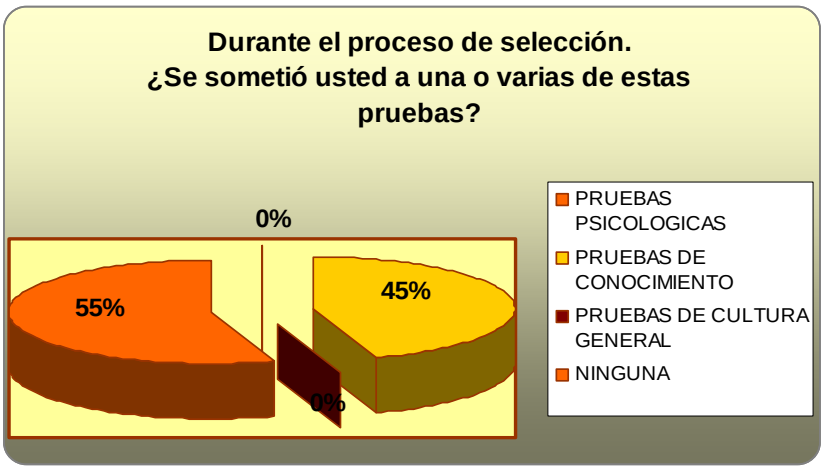
8. Durante el proceso de selección. ¿Se sometió usted a una o varias de estas pruebas?

TABLA Nº 8

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
PRUEBAS PSICOLOGICAS	0	0%
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	40	45%
PRUEBAS DE CULTURA GENERAL	0	0%
NINGUNA	49	55%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 8



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

Interpretación:

Al 55% de personal no se les aplico ningún tipo de prueba durante el proceso de Selección y apenas al 45% si lo sometieron a una prueba de conocimiento, en este último caso la mayor parte pertenecen al área administrativa. Podríamos concluir quizás que para el caso del personal operativo en un gran numero de aspirantes es necesario cumplan con algún tipo de conocimiento previo para el manejo de la maquinaria para GLP

9. ¿Tuvo una entrevista personal?

TABLA Nº 9

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	89	100%
NO	0	0%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, Investigación de Campo, 2010

GRÁFICO Nº 9

Fuente: Las autoras, Investigación de Campo, 2010

Interpretación:

De igual forma al 100% de los encuestados se les convoco a una entrevista personal siendo esta con la Jefe de Personal o con el Jefe inmediato del área a cubrir, o incluso aquellas personas que fueron contratadas de forma directa por recomendación.

SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES POSITIVA POR FAVOR CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

10. ¿Durante el desarrollo de la entrevista personal la explicación dada tuvo la suficiente claridad para poder responder las preguntas realizadas?

TABLA Nº 10

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	89	100%
NO	0	0%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 10

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

Interpretación:

Los encuestados respondieron que durante el Proceso de Selección a todos les satisfizo las preguntas realizadas ya que fueron muy claras y con un lenguaje comprensible.

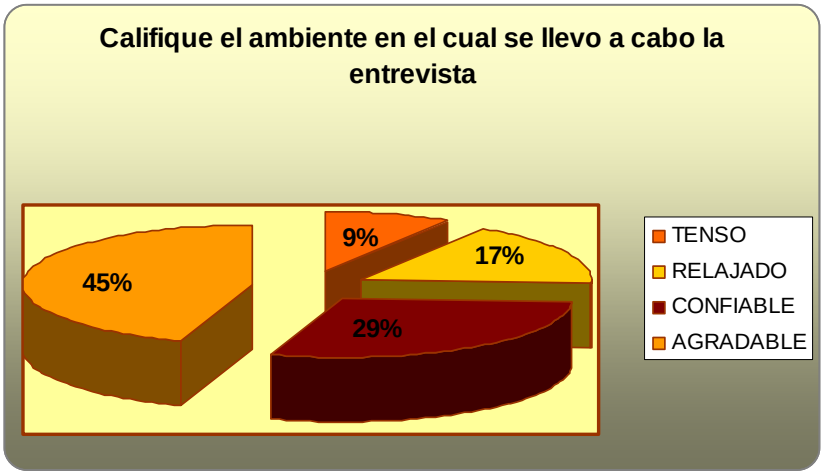
11. Califique el ambiente en el cual se llevo a cabo la entrevista

TABLA Nº 11

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
TENSO	8	9%
RELAJADO	15	17%
CONFIABLE	26	29%
AGRADABLE	40	45%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 11



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

Interpretación:

Según la afirmación de los encuestados, la entrevista a la cual fueron sometidos, fue suficientemente clara, lo que se ve reflejado en una respuesta positiva al 100%. Además, ésta se desarrolló en un ambiente agradable para el 45% de los encuestados, confiable para el 29%, relajado para el 17% y tenso apenas el 9%.

12. Ordene los pasos secuencialmente del (1 al 7). ¿A cuáles usted se sometió durante el proceso de selección para ingresar a la Compañía?

…….Entrevista Inicial

…….Llenar Solicitud de empleo

…….Aplicación de pruebas

…….Entrevista con la jefatura

…….Admisión

…….Inducción

…….Ninguno

Interpretación:

Esta pregunta no fue contestada por la mayoría de los encuestados ya que los trabajadores del Área Operativa manifestaron que se sometieron únicamente a una entrevista y sólo algunos a pruebas de conocimiento antes de ser contratados, en cambio, en el Área Administrativa, se sometieron a la Entrevista Inicial – Aplicación de Pruebas - Entrevista con la Jefatura y Admisión.

13. ¿Se encuentra usted laborando en el mismo puesto para el que fue contratado?

TABLA Nº 12

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	77	87%
NO	12	13%
TOTAL	**89**	**100%**

Fuente: Las autoras, Investigación de Campo, 2010

GRÁFICO Nº 12

Fuente: Las autoras, Investigación de Campo, 2010

<u>Interpretación:</u>

En la actualidad el 87% de los trabajadores se encuentran laborando en los mismos puestos para los que fueron contratados y el 13% si fue removido a otro cargo dentro de la misma compañía por varias circunstancias.

14. ¿Desearía usted formular alguna sugerencia con respecto al proceso de selección de la Compañía CONGAS?

La mayoría de los encuestados no quiso hacer ningún tipo de sugerencia pero quienes si los hicieron dicen:

- El proceso de selección de personal debería ser más minucioso
- El Departamento de personal actualizar sus procedimientos sujetándose a los cambios que se enfrenta la empresa hoy en día.
- Se debe realizar una inducción al personal cuando ingresa y además se solicita que la compañía pueda invertir en cursos de capacitación para todo el personal.

CONCLUSIONES:

La Compañía Nacional de Gas CONGAS C.A. posee 385 trabajadores de los cuales fueron encuestados 89; muestra que es representativa y nos ha permitido conocer con mayor interés la realidad de la misma, dentro del proceso de Selección que hasta la actualidad se viene practicando. Por tal razón podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. A la compañía le restaría un 2% para cumplir el mínimo requerido conforme lo dispone la Reforma al Código de Trabajo en su artículo 42, sobre la contratación de personas con discapacidad que dice: El empleador que tuviere un mínimo de 25 trabajadores, esta obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en el segundo año la contratación será del 1% del total de los trabajadores, así sucesivamente hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% es decir en el 2010, siendo este porcentaje fijo para los años sucesivos.

2. Por ser una empresa dedicada al manejo de Hidrocarburos, dentro de sus grupos ocupacionales, el de mayor incidencia radica en el Área Operativa, lugar en sí donde se efectúan las actividades del proceso de envasado y la comercialización del

producto, para lo cual es importante que la empresa provea a los trabajadores de todos los implementos de seguridad para el desarrollo de sus labores.

3. En la actualidad, por lo general la presencia de las mujeres en el ámbito laboral tiene gran acogida, pero esto no sucede en la compañía ya que el mayor porcentaje tiene el género masculino, tal vez se deba al conocimiento técnico que deben tener los trabajadores para desempeñarse y al esfuerzo físico que se requiere.

4. La investigación nos despliega que un porcentaje considerable de los trabajadores vive en unión de hecho, permitiendo apreciar la poca acogida que tiene el matrimonio estable y legalmente constituido.

5. En la compañía existe personal relativamente joven, con quienes podemos trabajar para desarrollar todas sus capacidades, destrezas y habilidades encaminándoles a realizar sus actividades con mayor eficiencia.

6. Se refleja un porcentaje muy bajo de trabajadores que tienen mas de 15 años dentro de la compañía y que luego de un tiempo podrían acogerse a una jubilación patronal como lo establece el Artículo 216 del Código de Trabajo, en este caso, el empleador esta en la obligación de jubilarlo por todos sus años entregados.

7. Posiblemente las Referencias Personales sería la causa por la que no se toma ninguna prueba de selección y con relación a las Agencias de Empleo o tercerizadoras como se las denominaba anteriormente ya no cumplen su labor pues dejaron de estar amparadas por la ley.

8. Con relación a las Pruebas Psicológicas, estas nunca han sido aplicadas ya que el Departamento de Talento Humano no cuenta con un profesional que tenga la experiencia y el conocimiento para ponerlas en práctica. Estos Test podrían ser de gran ayuda para determinar algunos rasgos personales de los candidatos en el proceso de selección.

9. La entrevista de personal no es la única herramienta que se puede aplicar para determinar si el candidato es idóneo o no para la vacante. Es importante que un proceso de selección se lo realice por completo, objetivo del trabajo de investigación que se propone.

10. El rol del Entrevistador es muy importante dentro de la entrevista, debe actuar con toda claridad y precisión para que ambas partes puedan alcanzar sus objetivos.

11. Al igual que debe en lo posible ofrecer al entrevistado un ambiente agradable para el desarrollo de la misma.

12. Gran parte de los entrevistados no habían pasado por un proceso completo de selección, por tal razón se les complico responde esta pregunta, pues no conocían cual era en sí el proceso.

13. La falta de fuentes de trabajo cada vez en más alto porcentaje hace que las personas tenga que acceder a un subempleo, por la necesidad de acceder a una remuneración que cubra una parte de sus necesidades. En pocos casos ocurrió, con trabajadores de la compañía, ya que a pesar de no existir un programa de ascensos, sucedió que en el desarrollo de sus actividades demostraron su experiencia y conocimiento, lo que les permitió aspirar a otro puesto donde actualmente se encuentran laborando.

En conclusión, podríamos deducir que el proceso de Selección que se lleva a cabo hasta la actualidad en la Compañía Congas, no cumple un sistema técnico que permita contar con la persona idónea para cubrir las vacantes.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS TIPO "A" DE LA CIUDAD DE QUITO

DATOS GENERALES

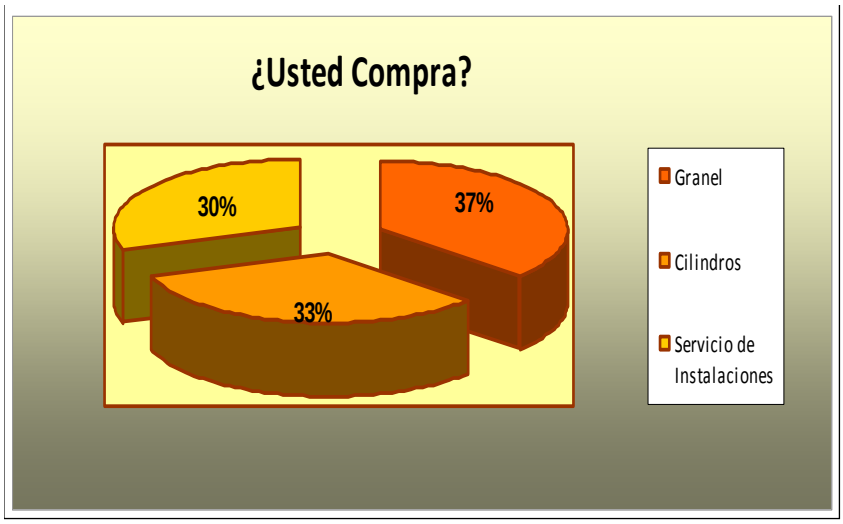
1. ¿Usted Compra?

TABLA Nº 13

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
GRANEL	43	37%
CILINDROS	39	33%
INSTALACIONES CENTRALIZADAS	35	30%
TOTAL	**117**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010.

GRÁFICO Nº 13



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010.

Interpretación:

Se deduce que el 37% de las los clientes tipo "A" realizan el consumo en cilindros, sin embargo existe un porcentaje similar entre los clientes que compran al granel y servicio de instalaciones, que varía entre el 33% y 30%.

DATOS GLOBALES

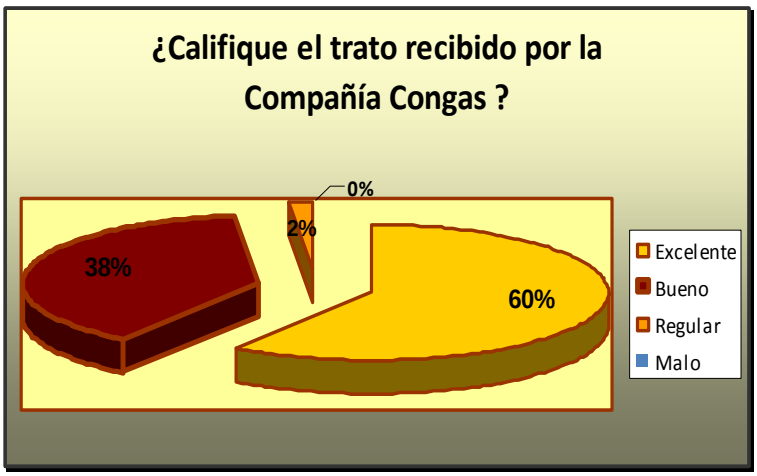
2. ¿Califique el trato recibido por parte del personal de la Compañía CONGAS?

TABLA Nº 14

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	70	60%
BUENO	45	38%
REGULAR	2	2%
MALO	0	0%
TOTAL	**117**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 14



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

Interpretación:

Se deduce que el 60% de los clientes tipo "A" califican al trato del personal de la Compañía de excelente, mientras que un 38% indica que el trato recibido es bueno, lo que nos indica que la Compañía Nacional Congas brinda un servicio amable y oportuno a sus clientes.

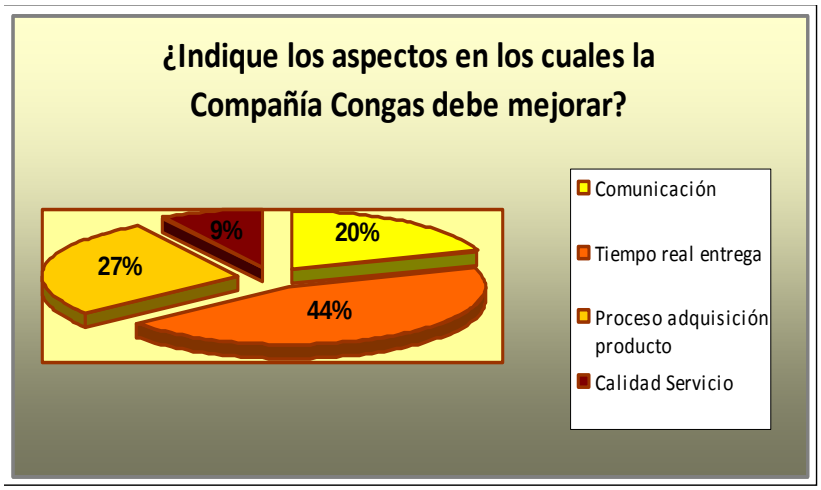
3. ¿Indique los aspectos que usted considere que debe mejorar la Compañía CONGAS?

TABLA Nº 15

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
COMUNICACIÓN	23	20%
TIEMPO REAL DE ENTREGA	52	44%
PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO	32	27%
CALIDAD EN EL SERVICIO	10	9%
TOTAL	**117**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

GRÁFICO Nº 15



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

Interpretación:

Se deduce que en lo que debe mejorar la Compañía Nacional Congas es en Tiempo real de entrega con un porcentaje de 44%, seguido por el proceso de adquisición del producto con un porcentaje del 27%, según la calificación de los clientes tipo "A" a lo que se refiere a Calidad en el Servicio obtiene un mínimo porcentaje del 9%.

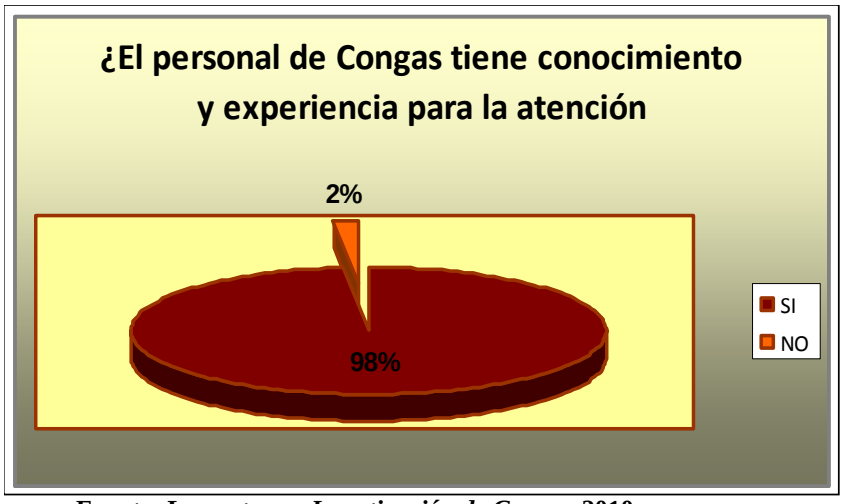
4. ¿Según su criterio el personal que trabaja en la empresa cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria para desenvolverse en el puesto de trabajo?

TABLA Nº 16

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	115	98%
NO	2	2%
TOTAL	**117**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo,* 2010

GRÁFICO Nº 16



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo,* 2010

<u>Interpretación:</u>

Se deduce que en un 98% las personas indican que el personal de la Compañía CONGAS cuenta conocimiento y experiencia para desenvolverse en el puesto de trabajo, lo cual nos hace notar claramente que el personal de Congas conoce las actividades que se deben desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo.

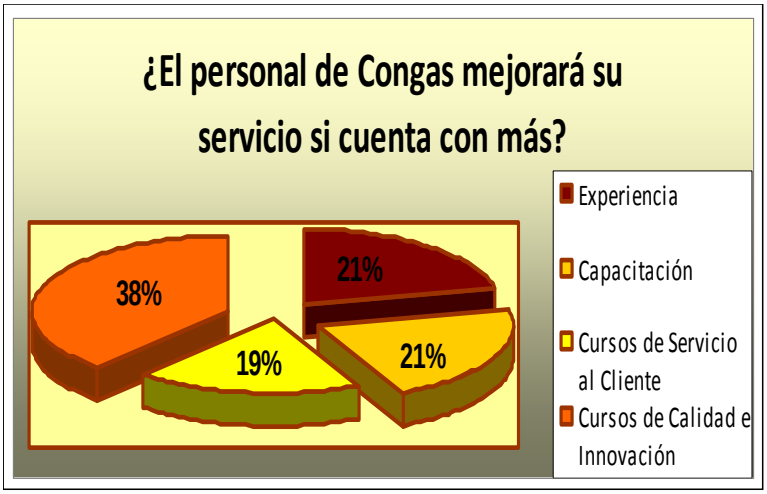
5. ¿Considera usted que CONGAS puede brindarle un mejor servicio si sus trabajadores cuentan con más?

TABLA Nº 17

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
EXPERIENCIA	25	21%
CAPACITACIÓN	25	21%
CURSOS DE SERVICIO AL CLIENTE	22	19%
CURSOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN	45	38%
TOTAL	**117**	**100%**

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010.

GRÁFICO Nº 17



Fuente: Las autoras, Investigación de Campo, 2010.

<u>Interpretación:</u>

Se considera que la Compañía Nacional CONGAS podría brindar un mejor servicio si invertiría en cursos de Calidad e Innovación, con un porcentaje de 38%, seguido de experiencia y capacitación con un porcentaje igual del 21% y, en cuanto a curso de servicio al cliente, con un porcentaje del 19%.

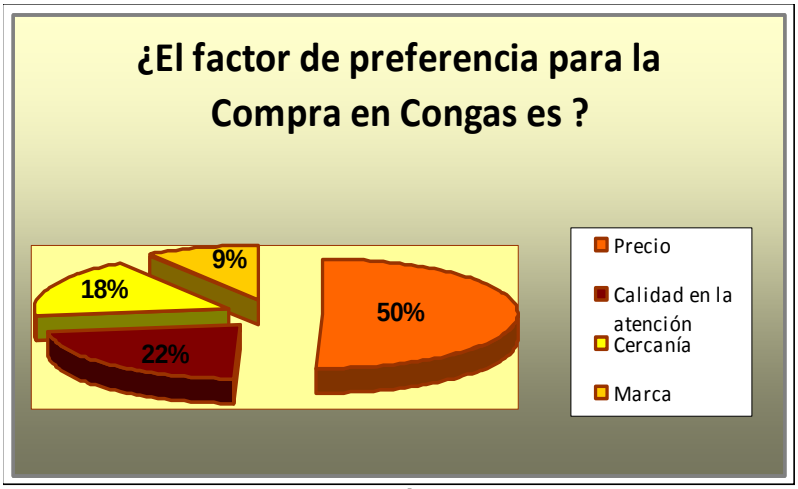
6. Según su criterio ¿Qué factor es primordial para haber preferido comprar en Congas que en otras Empresas?

TABLA Nº 18

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
PRECIO	59	50%
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	26	22%
CERCANÍA	21	18%
MARCA	11	9%
TOTAL	***117***	***100%***

Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010.

GRÁFICO Nº 18



Fuente: Las autoras, *Investigación de Campo*, 2010

<u>Interpretación:</u>

El factor que los clientes consideran que es primordial para comprar en la Compañía Nacional Congas es el precio con un porcentaje del 50%, mientras que la calidad en la atención se lo ve en segundo lugar con un porcentaje del 22%.

CONCLUSIONES:

La encuesta se la realizó a clientes externos tipo "A", lo que quiere decir que son clientes preferenciales de la Compañía.

1. En lo referente a la compra de productos, se concluye que el producto que mas se consume son los cilindros, seguido de GLP al granel, lo que no posee gran demanda son los servicios de instalaciones.

2. Los clientes tipo "A" han calificado el trato recibido por Congas como excelente, seguido de que el trato es bueno, por lo que es importante recalcar que en este aspecto el personal de Congas presta un trato amable y cordial a sus clientes

3. La Compañía debe mejorar en el tiempo real de entrega, ya que indican que existe diferencia entre el tiempo que se debe entregar el producto y el tiempo que realmente se entrega el producto, seguido por los procesos de adquisición, ya que los clientes tipo "A" indican que existe demora en los procesos al momento que se va a adquirir el producto.

4. En lo referente a la capacitación de los trabajadores un los clientes indican que el personal se encuentra capacitado para la atención al cliente, y conocen a fondo las actividades de su puesto de trabajo.

5. Los clientes tipo "A" indican que la Compañía Nacional de Gas Congas puede tener un mejor servicio, si sus empleados cuentan con más cursos de calidad e innovación lo que nos indica que la Compañía puede brindar mayor oportunidad en tiempos y servicios si contará con una política de calidad que sea aplicada en todos sus procesos.

6. Los clientes tipo "A" prefieren comprar en la Compañía Nacional de Gas Congas por el precio ya que indican que en esta compañía el precio de los cilindros varía en 10

centavos por cilindro, ya que la adquisición de cilindros es masiva se puede ahorrar por cantidad de cilindros, seguido por la calidad en la atención, ya que afirman que uno de los aspectos que a un cliente le agrada es el trato que reciben por parte de la Compañía.

ENTREVISTA A LA JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

Se procedió a realizar la entrevista a la Srta. Mónica Castellanos Jefe de Talento Humano, se realiza una introducción de lo que se quiere conseguir con el manual de funciones y de selección del personal por competencias que se desea proponer para la Compañía.

A lo cual indicamos que el manual de funciones ayudará a la Compañía a que las personas que ocupen el puesto de trabajo puedan conocer más a fondo las actividades que van a desempeñar, como así también al momento de reclutamiento y selección del personal la persona encargada de este proceso conozcan que destrezas o competencias el candidato debe poseer para ocupar el puesto vacante, a su vez, se indica que el manual de selección de personal, ayudará a que el proceso sea ágil, ya que se indicará paso a paso como se lo debe realizar y los formularios que se deben aplicar en cada subproceso.

Una vez concluida la explicación de lo que se quiere realizar en la Compañía, se procede a realizar las preguntas a la Jefa de Talento Humano, quien nos proporcionó la información referente a reclutamiento y selección de personal, con las siguientes preguntas y sus respectivas respuestas:

1. **¿Qué método de selección de personal utiliza usted para la requisición del mismo?**

Desde que me inicie en la compañía el método que hemos estado utilizando es el Tradicional pero no todo el proceso, es decir que hacemos el reclutamiento a los aspirantes, luego una entrevista personal si el jefe inmediato requiere se aplican pruebas de conocimiento y de la terna se elige el más opcionado.

2. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Compañía Nacional CONGAS?

Dependiendo de la vacante y en la mayoría de los casos se solicita a universidades o si es el caso se presenta un anuncio de prensa en el periódico de mayor difusión local. Además que es importante mencionar que dentro de la compañía se da la oportunidad de ascender y desarrollarse profesionalmente, es decir cuando se realiza concurso interno en la Compañía, esto se lo hace mediante comunicados a los empleados.

3. ¿Cuáles son los pasos a seguir para la selección?

Los pasos a seguir cuando se requiere ocupar una vacante es la siguiente, primero surge la necesidad de cubrir un cargo, se empieza a reclutar sea interno o externo, una vez que ya se tiene los aspirantes se procede a la entrevista en la cual se da una introducción rápida de lo que es la compañía y del cargo vacante, una vez realizada la entrevista si el caso lo amerita, o si es un posible candidato para ocupar el puesto se entrega un formulario en el cual debe llenar sus datos generales y aspectos relevantes en sus anteriores lugares de trabajo, ya cuando he analizado a cada uno de los candidatos se procede a seleccionar a tres posibles opciones, ya cuando se han identificado a los candidatos, se indica al jefe solicitante del candidato las opciones, cuando el jefe solicitante realiza la entrevista elije a la persona que va a ocupar el cargo, se realiza la admisión.

4. ¿Qué tipo de pruebas utiliza usted para los diferentes cargos?

Actualmente se realiza pruebas de cultura general y básicas de acuerdo a las actividades del cargo, como por ejemplo el manejo del Excel, estas pruebas no siempre son aplicadas únicamente cuando el jefe inmediato así lo requiere, no se tienen pruebas de conocimientos para cada cargo, eso es algo que se quiere implantar para que cada puesto tenga su respectiva prueba dependiendo de las actividades que se realicen.

5. ¿Cuántos cargos existen en la empresa?

En la empresa existen alrededor de 50 cargos, estos cargos están distribuidos tanto en el área operativa y administrativa entre ellos están jefes, asistentes.

6. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que exige para un cargo Administrativo?

Los requisitos mínimos que un cargo Administrativo son los siguientes:

- Mayor de edad
- Cursando los estudios Superiores o terminados los estudios superiores
- Criterio personal
- Buena presencia

En el caso de los estudios superiores o terminándolos se ve carreras afines como para los cargos administrativos se busca personas que se encuentren cursando carreras de Administración, Marketing, Contabilidad y Auditoria, etc.

7. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que exige para un cargo Operativo?

- Mayor de edad
- Bachiller o primeros años en estudios superiores
- Fuerza física

Para los cargos técnicos se ve carreras como Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial, y personas que posean cursos en operación de maquinaria.

Ya que se necesita personas capacitadas para que no sufran riesgo al momento de manejar la maquinaria, para eso se tiene manuales que ayudan a la operación de las mismas.

8. ¿Quiénes son los responsables de la selección del Personal en la empresa?

Todo lo referente a Requisición y parte de Selección del personal lo hace Talento Humano, ya que las personas que se encuentran en esta área son las adecuadas para realizar la misma.

Después de la entrevista con Talento Humano se debe analizar cuáles son las personas adecuadas o que cumplen los requisitos mínimos que se requieren en el cargo, con esto se escoge la terna.

Por otra parte quien forma parte de la selección es el Jefe Inmediato, ya que el realiza la entrevista en la cual lo que se quiere es que se vea las aptitudes de las aspirantes para analizar si está de acuerdo al puesto de trabajo o no.

El jefe inmediato es la persona quien se encarga de entrevistar a las personas que quedaron en la terna y conjuntamente con Talento Humano se escoge a la persona apta para el cargo.

9. ¿Tiene algún presupuesto para realizar la requisición de personal?

No, actualmente la Compañía no cuenta con presupuesto para realizar la requisición del personal, simplemente, cuando se requiere se pide al área financiera que nos ayude con el dinero para la requisición del mismo, ya que no se requiere personal frecuentemente.

10. ¿Posee algún tipo de inducción para el nuevo colaborador?

La inducción que recibe el nuevo personal netamente es en cuanto al puesto, la inducción la realiza su jefe inmediato, la inducción general de la empresa se la debe realizar para que el personal sepa las características básicas de la Compañía a la cual esta aplicando, en la entrevista que realiza el jefe inmediato se indica a breves rasgos lo que es el puesto y las actividades básicas. Lamentablemente no se tiene una persona

destinada para la capacitación lo que nos hace ver que no podemos dar una inducción adecuada para los nuevos colaboradores, ya que si tendríamos una persona preparada para realizar inducción lo que se haría es preparar de mejor manera el tema y de esta manera no solo sacar los aspectos básicos de la empresa sino todo lo que más se pueda para que el personal pueda conocer más a fondo a la empresa en la cual va a trabajar.

11. ¿En qué ayudaría el realizar inducción en la Compañía?

En que el personal conozca las características de su empresa, nos conozcamos de una manera muy personal y que conozca las funciones de su puesto.

Básicamente la inducción nos ayuda a conocer en que tipo de empresa se esta trabajando, cuales son sus beneficios quienes son los clientes con los cuales trabajamos, quienes son nuestros aliados estratégicos, y con que tipo de personas se trabaja.

Muchas veces existen personas que nos trabajan directamente y que a pesar que trabajan en la misma Empresa no se conocen o no tienen una buena relación esto lo que nos ayudaría es a conocernos más e interactuar.

12. ¿La inducción que realizaría sería general o inducción de cada puesto de trabajo?

La inducción en este momento se la daría por el puesto de trabajo ya que no se cuenta con una persona que realice capacitación e inducción

13. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa que ayude a la selección del personal o la realizaría usted mismo?

Pues por el momento como no se tiene presupuesto contrataríamos nosotros, ya que como contamos con base de datos y referencias mediante esos medios no se hace

complicado el reclutamiento. Además, se lo ha venido manejando de esta manera y no se ha necesitado de empresas externas que nos brinden soporte.

Para un futuro se está pensando presupuestar con compañías que nos den soporte para fortalecer al proceso.

14. ¿De dónde se obtiene las hojas de vida para reclutar?

Las hojas de vida se las obtiene mediante Base de datos de hojas de vida anteriores, referencias de personal que trabajan en la empresa, o muchas veces se corre la voz en la empresa y nos ayudan al reclutamiento, muchas veces con amistades que trabajan en la misma área se intercambian las hojas de vida, solo se les indica cuales son los requisitos que se necesitan y envían las hojas de vida con similares características.

15. ¿Qué beneficios se ofrece actualmente la Compañía a sus colaboradores?

La Compañía ofrece el almuerzo a los colaboradores, también cuando lo requieren la Compañía puede realizar préstamos a sus empleados lo cual se les descuenta por varios meses dependiendo del valor del préstamo y como lo soliciten los empleados, adicionalmente, se les proporciona de uniformes y de todos los artículos para seguridad a las personas que trabajan en la planta.

16. ¿Realizaría Campañas de Bienestar Organizacional? ¿Qué tipo de campañas las realizaría?

Por el momento no se realizarían las campañas de bienestar, ya que no existe presupuesto, pero si sería un buen incentivo ya que nuestros colaboradores pueden notar que la Compañía se preocupa por el bienestar.

CONCLUSIONES:

Después de concluida la entrevista a la Jefe de Talento Humano se ha concluido lo siguiente:

La Compañía Nacional CONGAS C.A. maneja la Selección de Personal en forma empírica, aunque nos indican que se la realiza mediante el método tradicional, se evidencia que no es así, ya que varias veces se toma pruebas a los trabajadores o en diferentes puestos se recluta de manera muy diferente, no en todos se sigue el mismo proceso, no se posee un plan de bienestar para los colaboradores, la inducción que se da a los colaboradores es netamente del puesto de trabajo, lo que no ayuda a que los colaboradores conozcan las características de la Compañía, se ha encontrado que no existe una persona para capacitación, existen distintos métodos para el reclutamiento de personal, nos manifiestan que las hojas de vida se obtienen de base de datos que contienen hojas de vida anteriores, lo que nos indica que se posee datos que no se encuentran actualizados regularmente, lo que lleva a perdida de tiempo en cuanto a la búsqueda del candidato que se acople a los requisitos mínimos del puesto que se encuentre vacante.

Con nuestra propuesta, lo que se quiere lograr es que el proceso de selección se simplifique, para que se siga un proceso ordenado y que se sustente mediante documentación que será útil para la empresa, con el manual de funciones lo que se quiere buscar es que la persona que se encuentre a cargo y el posible candidato a ocupar dicho puesto, pueda conocer las actividades claves y secundarias del puesto, así como también al momento de reclutar, se tenga bien identificado cuales serán las destrezas ó competencias que la persona deba cumplir para dicho puesto de trabajo.

CAPITULO III
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

3.1. INTRODUCCIÓN

El Gas Licuado de Petróleo (GLP) es la alternativa energética más confiable y segura, altamente utilizada en actividades domésticas, comerciales e industriales, su uso disminuyen los costos de mantenimiento, la contaminación de los productos finales y del medio ambiente.

La industria de GLP en el Ecuador se basa en el envasado y comercialización de cilindros de 15 kg. o 45 kg., en el despacho de GLP al granel en cisternas a industrias y en el servicio.

El control de dicha actividad es realizado por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, hoy llamada Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero[20] y el despacho del combustible a las diferentes comercializadoras del país está a cargo de Petrocomercial.

3.2. RESEÑA HISTÓRICA DEL MERCADO DE GLP EN ECUADOR

"La comercialización del Gas Licuado de Petróleo (GLP) se inicia en el Ecuador a partir de 1956 por parte de proveedores privados, desde ese año el GLP comenzó poco a poco a convertirse en un producto de gran consumo en el país, hasta que el 23 de junio de 1972 el Estado asumió la responsabilidad de comercializar el GLP en todo el país, para lo cual se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), como una entidad encargada de desarrollar actividades que le asignó la Ley de Hidrocarburos y, además,

[20] ARCH, Entidad que controla y fiscaliza las operaciones hidrocarburíferas y vela por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, continuidad, oportunidad y seguridad sobre la base de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de aquellas regulaciones que emita el Ministro de Minas y Petróleos.

explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera y petroquímica, así como las sustancias asociadas, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los hidrocarburos, que son bienes de dominio públicos, para el desarrollo general del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos formulada por la Función Ejecutiva. La empresa petrolera estatal se estructura unas semanas antes de que se inicie la explotación del crudo de la Amazonía.

CEPE inició sus actividades en exploración, es decir la búsqueda de nuevos yacimientos, en comercialización interna y externa, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la dura resistencia de intereses locales y extranjeros, afectados en un negocio antes intocado.

"El 17 de agosto de 1972 se realizó la primera exportación de crudo de 308.283 barriles vendidos a $ 2,34 por barril, por el Puerto de Balao, en Esmeraldas, parte constitutiva del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano (SOTE)."[21]

"El mapa petrolero nacional comenzó a modificarse con la reversión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y que pasaron a formar parte del patrimonio de CEPE, que comenzó a negociar directamente los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.

El crecimiento de las operaciones petroleras generó la necesidad de darle autonomía y capacidad de gestión, que conllevó la transformación legal y organizacional, dando como resultado la actual estructura empresarial conocida como Petroecuador.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, Petroecuador, se creó en reemplazo de CEPE, el 26 de septiembre de 1989, con el objeto de explorar y explotar los yacimientos

[21] Información obtenida del portal de Petrocomercial: www.petrocomercial.com/wps/portal

hidrocarburíferos que se encuentren en el territorio nacional, incluido el mar territorial, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos." [22]

"El Estado explota los yacimientos en forma directa a través de su empresa Petroecuador y sus filiales o celebrando contratos de asociación, participación o prestación de servicios.

La principal función de Petroecuador es planificar sus actividades en cumplimiento de la política determinada por el Presidente de la República y ejecutada por el Ministro de Energía y Minas, que se basa en:

- Optimizar el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos.
- Conservar y amplificar las reservas.
- Elaborar bases de contratación.
- Comercialización Internacional de hidrocarburos.
- Inversión de utilidades de los contratistas.
- Coordinar y supervisar las actividades de las filiales.
- Celebrar los contratos de exploración y explotación petrolera con empresas nacionales e internacionales.
- Ejecutar la consolidación presupuestaria del Sistema.
- Ejecutar auditorias internas.
- Capacitar a su personal y desarrollar investigación tecnológica.
- Emitir y controlar normas para preservar el equilibrio ecológico.

Petroecuador es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en exploración y explotación; industrialización; comercialización y transporte de hidrocarburos. Las empresas filiales son:

---

[22]Información obtenida del Portal de Duragas, 2008,

www.repsol.com/ec_es/productos_y_servicios/productos/glp_butano_y_propano/paises/ecuador/ecpsglp/glp_ecuador/introduccion/default.aspx

- Petroproducción, encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos.
- Petroindustrial, cuyo objetivo es efectuar los procesos de refinación.
- Petrocomercial, dedicada al transporte y comercialización de los productos refinados, para el mercado interno."[23]

"La misión de Petrocomercial: Es contribuir al desarrollo nacional y al bienestar de la sociedad ecuatoriana mediante el abastecimiento eficiente y oportuno de los derivados del petróleo, dentro de estos el GLP; y regular el mercado a través de la calidad y el servicio, procurando una mayor distribución de los beneficios de la industria petrolera. De igual forma debe administrar la infraestructura de almacenamiento y transporte de combustibles del Estado (Petrocomercial)."[24]

"El 81% del GLP comercializado en el Ecuador es importado y el 19% es producido por Petroindustrial. Estos datos se obtienen de los programas de evacuación que emite Petrocomercial y de acuerdo al MEMORANDO 0073-PCO-GRN-CAB-2007 que rige a partir de enero de 2007, como se puede observar en el apéndice A, el terminal El Salitral tiene programado despachar 2.030t./día de las 2.509t./día de GLP programadas a nivel nacional. Dicho terminal se abastece únicamente de producto importado."[25]

"En el país, los principales puntos de abastecimiento de GLP para las comercializadoras, son Refinería Estatal de Esmeraldas, Refinería de La Libertad, Terminal El Salitral y Terminal Oyambaro, Complejo Industrial Shushufindi y sus capacidades se pueden observar en la siguiente tabla."[26]

---

[23] Información obtenida del portal de Petrocomercial: http://www.petrocomercial.com/wps/portal

[24] Información obtenida del portal de Petrocomercial: http://www.petrocomercial.com/wps/portal

[25]Rol Jurídico y Político del Estado Ecuatoriano en el desarrollo del Sector Hidrocarburífero operado por Petroecuador, 2da Edición –Dra. Jacqueline Silva de Martínez-Acosta. repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/123456789/411/1/IAEN-M042-2008

TABLA Nº 19

TERMINALES DE ABASTECIMIENTO DE GLP

Región	Terminales	Cap. Almacenamiento	Cap. Envasado		Tipo de Producto
Costa	El Salitral	2.700 t.	25 t./hora	1.667 cil./hora	Importado
	Libertad	70 t.	2 t./hora	133 cil./hora	Producido
	Esmeraldas	3.600 t.	4 t./hora	267 cil./hora	Producido
Sierra	Oyambaro	2.641 t.	0 t./hora	0 cil./hora	Producido
Oriente	Shushufindi	4.400 t.	4 t./hora	267 cil./hora	Producido

Fuente: Petrocomercial

"Las comercializadoras de GLP que están calificadas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferos son:

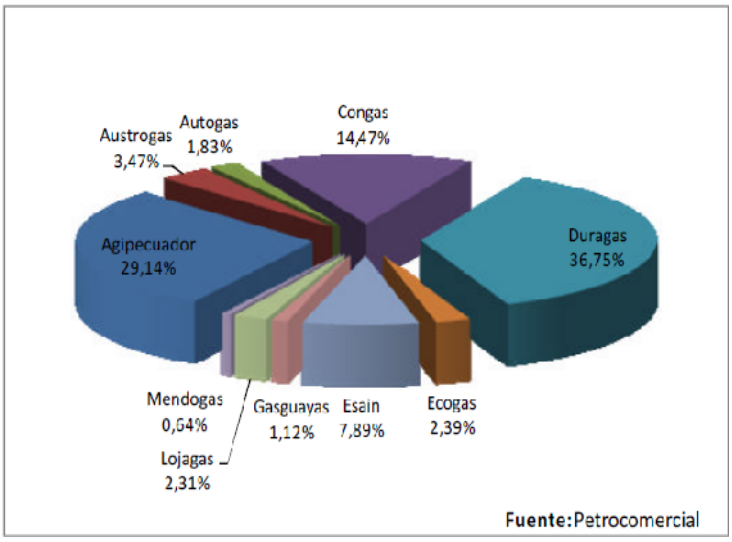
- AGIPECUADOR
- AUSTROGAS
- AUTOGAS
- CONGAS
- DURAGAS
- ECOGAS
- ESAIN
- GASGUAYAS
- LOJAGAS
- MENDOGAS

Para el despacho de GLP, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferos en conjunto con Petrocomercial asignan cupos (t./día) a todas las comercializadoras y los terminales de despacho donde deben retirar el producto. En la siguiente figura podemos observar la participación de mercado que tienen las comercializadoras en base a los

cupos asignados por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y Petrocomercial a partir del mes de enero 2007 hasta la actualidad."[27]

GRÁFICO Nº 19

PARTICIPACION EN EL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE GLP



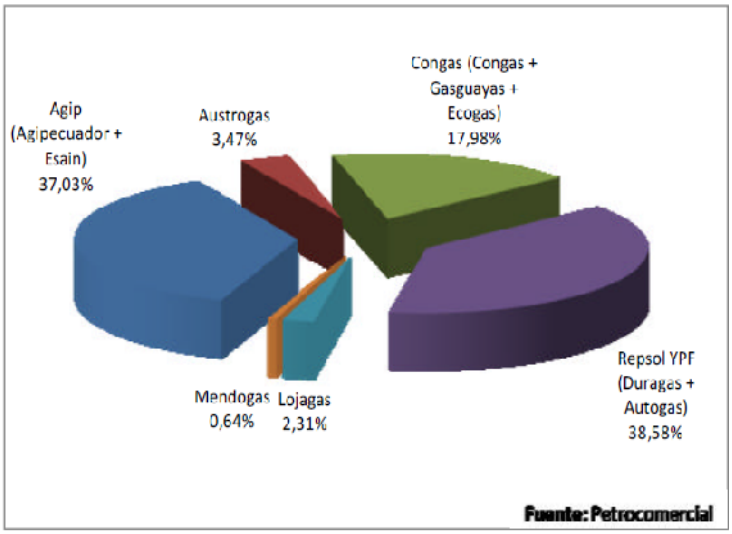
Las comercializadoras Duragas y Autogas pertenecen a una misma compañía, lo mismo ocurre con Congas, Gasguayas y Ecogas y con Agipecuador y Esain, en la figura podemos observar la participación de mercado de acuerdo a compañías.

El método implementado por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferos y Petrocomercial para definir los cupos asignados a cada comercializadora se pueden observar en la siguiente gráfica.

[27]Fuente Unidad de abastecimiento de Petrocomercial

GRÁFICO Nº 20

CUPOS ASIGNADOS A COMERCIALIZADORAS DE GLP



3.3. PRECIO DE GLP

Los cupos asignados se los utiliza para controlar el despacho de GLP de uso doméstico, debido a que es un producto subsidiado por el estado y se comercializa en cilindros de 15Kg., a un precio fijado en $ 1,60 para el consumidor final en todos los puntos del país, según la Legislación de 1996 (Decreto Ejecutivo No. 196)[28]; lo cual ha desatado una cadena cada vez más creciente de contrabando a través de las fronteras hacia los países vecinos como Perú y Colombia, debido a la importante diferencia de precios existente del combustible entre los países, lo cual ha generado un modo de vida para varios pobladores de estos sectores.

Estos problemas no han podido ser controlados a pesar de que el gobierno, a través de sus organismos de control como la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y

[28]Según Registro Oficial No. 50, publicado el 21 de octubre de 1996 se estableció el uso del GLP en cilindros de 15 kg. subsidiado por el Estado para la cocción de alimentos

las fuerzas Armadas, con el apoyo de PETROCOMERCIAL, ha implementado varios métodos para mitigar estas dificultades.
En adición a este subsidio en el precio de adquisición del combustible, PETROECUADOR, paga por cuenta del Estado una tarifa por prestación de servicios que cancela a las empresas envasadoras desagregada en dos conceptos: una tarifa global que cubre el envasado, márgenes de utilidad, mantenimiento, reparación o mejora de cilindros y válvulas y gastos, y, otra por el transporte hasta los centros de reparto.[29]

El uso indebido del GLP por parte del sector industrial es igualmente un problema importante, pues como es lógico en un mercado con precios subsidiados, el 95.5% es comercializado al menor precio, habiendo un precio diferenciado para el expendio al sector industrial en cilindros de 45 Kg., pues este no cuenta con subsidio alguno y puede ser retirado en base a las necesidades de las comercializadoras.

Se debe indicar que varios gobiernos han tenido la intención de eliminar el subsidio a los combustibles, generalmente con planes de disminución paulatina, sin embargo esto se ha envuelto dentro del contexto político, siendo usado el precio del GLP como un caballito de batalla de todas las reivindicaciones sociales, oponiéndose tenazmente a fijar precios reales.

3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los canales de distribución lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final.

---

[29] Como se establece en el Acuerdo Ministerial Nº 2592 publicado en el Registro Oficial Nº 575 del 14 de Mayo de 2002. Esta tarifa es diferente para cada comercializadora y se la ha estimado en base a) los costos del proceso de comercialización; b) rentabilidad sobre los activos; y, c) compensación por distancia y orografía. Este último punto trata de la distancia entre plantas envasadoras y terminales de despacho o entre centros de distribución y plantas envasadoras, lo cual hace variar el costo de transportación.

Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.[30]

En la siguiente figura podemos observar los diferentes canales de distribución que se utilizan para la comercialización de los cilindros de GLP.

GRÁFICO Nº 21

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE CILINDROS DE GLP

[30]Rafael Muñiz González, 2006. http://www.dspace.espol.edu.ec/

Los elementos de los canales de distribución para la comercialización de cilindros de GLP son los siguientes:

- *Terminales*, desde donde se obtiene el producto en cisternas o por ductos para ser envasado. Algunos terminales también envasan cilindros de ciertas comercializadoras, lo que convertiría al terminal en planta envasadora dentro de los componentes de distribución

- *Plantas envasadoras de GLP*, Instalaciones autorizadas por la autoridad competente, en las cuales el GLP es objeto de las operaciones de recepción, almacenamiento y despacho.donde se recibe el producto desde los terminales y se lo envasa en cilindros de 15 kg. para consumo doméstico o en cilindros de 45 kg. para consumo industrial. Desde las plantas envasadoras se puede transportar el producto hasta los centros de distribución y hasta el mayorista.

- *Centros de distribución,* Es el local autorizado por los organismos competentes para recibir, almacenar y despachar GLP envasado en cilindros de 5, 10, 15 y 45 kilogramos a depósitos de distribución autorizados, los que pueden ser propios o tercerizados pero no se puede comercializar al consumidor final.
  De acuerdo a la NTE INEN 1534 es aquel que almacena hasta un máximo de 100.000 kilogramos de GLP en cilindros y recipientes portátiles, autorizados por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

- *Distribuidor mayorista*, de acuerdo a la NTE INEN 1534 es aquel en el cual se almacenan hasta un máximo de 30.000 kilogramos de GLP en cilindros y recipientes portátiles denominados auto tanques.

- *Distribuidor minorista*, Son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, prestadoras de servicios públicos, autorizadas por la autoridad competente, para realizar actividades de venta del GLP al consumidor final en cilindros. Dentro de esta clasificación existen los distribuidores informales aquellos

que no tienen permiso de operación otorgado por la ARCH, sin embargo se abastecen de GLP por medio de distribuidores mayoristas. Esta figura no es legal porque este tipo de distribuidores no cumple con los requisitos para comercializar GLP, sin embargo existe y se pueden identificar en tiendas de abarrotes, patios de casas, etc.

- *Consumidor final*, Persona natural o jurídica que utiliza GLP en la fase final para su propio consumo.[31]

En la distribución de los cilindros de GLP se pueden evidenciar diferentes clases de transporte como:

- *Transporte primario*, es el que se realiza desde los terminales de Petrocomercial hacia las plantas envasadoras de las comercializadoras en cisternas o ductos.

- *Transporte secundario*, es el que se realiza desde las plantas envasadoras hacia centros de distribución y mayoristas o desde centros de distribución hacia mayoristas.

- *Transporte capilar, distribución capilar o distribución comercial*, es el que se realiza normalmente desde plantas envasadoras, centros de distribución y mayoristas hacia los minoristas y/o consumidor final." [32]

---

[31] Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 024 "Transporte, almacenamiento, envasado y distribución de gas licuado de petróleo (GLP) en cilindros y tanques", sean de fabricación nacional o importada, que se comercialicen en la República del Ecuador.

[32]Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 024,

www.inen.gov.ec/site/images/pdf/normaliza/reglamentacion/notificacion_rte/rte_regular/rte_024.pdf

GRÁFICO Nº 22

Cadena de Comercialización del GLP

Fuente: Dpto. Técnico de Congas, Cadena de Comercialización de GLP, 2008

En la entrega de GLP industrial al granel, se despacha directamente desde los terminales o en ocasiones desde las plantas envasadoras de GLP, en cisternas de diferentes capacidades, las mismas que transportan el GLP hacia los depósitos instalados en las industrias.

El transporte del GLP se realiza por auto tanques o vehículo cisterna que cumplan los requisitos establecidos en las normas y reglamentos vigentes. Los vehículos cisterna y auto tanques que transporten gas licuado de petróleo (GLP) bajo presión, con el fin de prevenir incendios y salvaguardar la seguridad del personal operativo y público en general, deben cumplir con los requisitos establecidos en los numerales correspondientes de las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN 1 533 y 2 266 vigentes, en la Ley de Caminos vigente, en el RTE INEN 008 vigente y demás disposiciones legales que regulen el ámbito de esta actividad.[33]

---

[33] Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 008. Tanques y cilindros de acero soldados para gas licuado de petróleo (GLP) y sus conjuntos técnicos.

Se consideran medios de almacenamiento, los tanques fijos o estacionarios, semi estacionarios y los cilindros para GLP.

Tanque fijo o estacionario.- Es aquel que está instalado en forma inamovible cuyos accesorios permiten el almacenamiento y recepción/despacho de GLP al granel en el lugar de emplazamiento.

Tanque semiestacionario.- Es el recipiente cuya capacidad volumétrica total esta comprendida entre 0,11 m3 y 0,45 m3 de contenido de agua a condiciones de referencia y que por razón de su tamaño y peso debe permanecer en el sitio de emplazamiento.

Tanque móvil.- Es aquel que puede trasladarse mediante sistemas y vehículos adecuados para cargar y descargar el GLP.[34]

Cilindro para GLP.- Es el recipiente diseñado para contener GLP, formado por la base, el cuerpo del cilindro, el asa y el porta válvula. Por su peso y dimensiones puede manipularse y trasladarse fácilmente.[35]

3.5. EXCEDENTES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO

El Ministerio de Energía y Minas, mediante Acuerdo Nº 341, considerando que en el proceso de envasado del GLP se produce un excedente de inventario a favor de las comercializadoras como consecuencia del remanente que queda en el cilindro de gas de uso doméstico, tanto en los de 15 Kg., como en los que no poseen subsidio por parte del Estado; por lo que establecer que los excedentes que se presentan en la comercialización

---

Ley de Caminos, publicada en el Registro Oficial No. 515 del 30 de Agosto de 1994.

[34] Los tanques para el almacenamiento del GLP deben cumplir con los requisitos establecidos en el RTE INEN 008 vigente.
Los requisitos técnicos para el almacenamiento y manejo del GLP deben cumplir con lo establecido en las normas NFPA 058 y 059, hasta que se emitan las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN correspondientes.

[35]Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 024
www.inen.gov.ec/site/images/pdf/normaliza/reglamentacion/notificacion_rte/rte_regular/rte_024.pdf

de gas licuado de petróleo deberán ser registrados contablemente por las comercializadoras de GLP afectando en más las cuentas de inventarios y utilidad correspondientes, para el registro contable las comercializadoras realizarán mensualmente tomas físicas de sus inventarios en base a lo que se efectuarán los ajustes contables necesarios.[36]

Los excedentes se deben a la variación de peso y volumen del GLP, siendo un producto que se encuentra en estado gaseoso puede transformarse en estado líquido debido a varios factores como la presión atmosférica, la temperatura y la gravedad.

Para comprender de mejor manera su cálculo lo explicamos con el siguiente ejemplo:

Tenemos en existencias un saldo inicial = 20.000 kgs.
Envasado = 1.300 cilindros
Total envasado en kgs. = 15.000 kgs.
Existencias saldo final = 5.000 kgs.
Debido a los factores antes mencionados el saldo final real es = 6.000 kgs.
La diferencia entre lo real y lo que arroja el sistema es = 1.000 kgs.

Entonces:
1.000 kgs / 1.300 cilindros * 100 = 76

Lo que significa que tenemos una ganancia de 76 gramos por cilindro o puede ocurrir lo contrario como una pérdida.

3.6. ESTRUCTURA LEGAL DE CONGAS C.A.

En el caso particular de nuestra investigación, la empresa privada CONGAS C.A., viene operando desde aproximadamente 34 años; como lo refleja sus estatutos en la Escritura

[36] Según Registro Oficial No. 578, publicado el 17 de mayo de 2002

de Constitución; se fundo el 5 de febrero de 1.976, por profesionales cuyos años de experiencia suman más de un siglo, con su oficina matriz en la cuidad de Quito.

Los accionistas fundadores son "MATECO LTDA." Materiales Técnicos de Construcción Compañía Limitada, Inmobiliaria Santa Cristina C. Ltda., Pablo Ruíz Pérez, Carlos Calisto Cabezas, Ernesto Arguro Meggo.

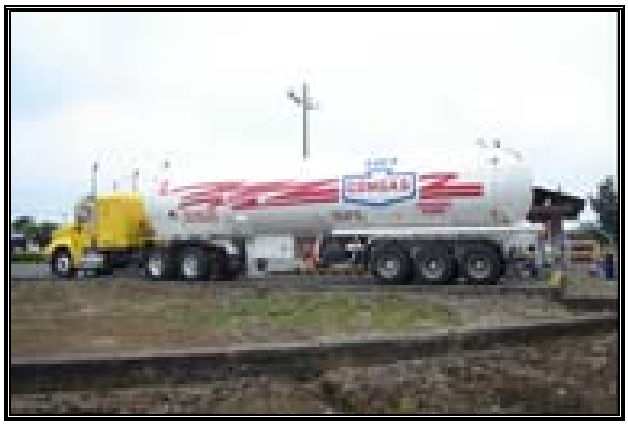
Con un capital social de doscientos mil sucres (S/. 200.000,00), dividido en 200 acciones de un mil sucres. Al momento en trámites de incremento.[37]

3.7. SITUACIÓN ACTUAL

"La Compañía CONGAS en el mercado ecuatoriano trabaja en conjunto con dos compañías relacionadas, que manejan individualmente su marca como son GASGUAYAS Y ECOGAS, todas debidamente calificadas en el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Petroecuador, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, DINAPA, Miembros Consultores del INEN y el H. Cuerpo de Bomberos.

Para el desarrollo de sus actividades posee cuatro plantas envasadoras ubicadas en Salcedo, Quevedo, Itulcachi y Santa Elena; Centros de Distribución en Guayaquil, Quito y Cuenca, cada uno con sus respectivos Centros de Acopio en todo el territorio nacional, para satisfacer las necesidades de GLP (gas licuado de petróleo) de todas las regiones y con más de 2.000 Distribuidores autorizados, ubicados estratégicamente en el país.

[37] Escritura de Constitución de la Compañía Nacional de Gas, 1976



Para la comercialización del producto tanto en cilindros como al granel cuenta con una flota de 33 auto tanques, que se encargan de transportar el GLP desde las refinerías y terminales de Petrocomercial (Oyambaro, Esmeraldas, El Salitral, Shushufindi y Santa Elena), hacia las plantas de envasado; y, desde allí a los Centros de Distribución para cubrir la demanda en los diferentes sectores.

Los cilindros son transportados a los Centros de Distribución por medio de 35 cabezales con plataforma cada una con capacidad de carga de 903 cilindros y 27 camiones de propiedad de la compañía y alquilados por terceras personas que brindan el servicio de transporte para cubrir la demanda de distribuidores minoristas representativos y clientes fidelizados."[38]

3.7.1. Misión

"Alcanzar el nivel de excelencia en todas las líneas de nuestros servicios entregando soluciones integrales y reales para cada necesidad específica de nuestros socios-clientes.

3.7.2. Visión

Congas busca ser una empresa líder en el negocio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el mercado nacional, posicionados con estándares de calidad de servicio, de productividad y de rendimiento de capital, altamente eficientes.

---

[38] Fuente, Dpto. Técnico de Congas, 2010

3.7.3. Filosofía de trabajo

Nuestra forma de trabajar se basa en tres conceptos: relación con el cliente, proyectos llave en mano, y metodología para la calidad.

- *Relación con el cliente:* No sólo durante el trabajo realizado, sino para siempre. Desde el comienzo del proyecto nos acercamos al punto de vista del cliente, le conocemos, captamos sus necesidades, nos "integramos en su organización". Una vez finalizado el proyecto, nos gusta seguir de cerca la evolución del cliente. De esa manera podemos detectar a tiempo futuras oportunidades de mejora en sus sistemas o servicios que necesite.

- *Llave en mano… y más allá:* Salvo especificación explícita del cliente, nuestros proyectos no finalizan hasta que todo está funcionando a plena marcha. Una vez entregado, existe siempre un período de seguimiento y ajuste, hasta dejar el sistema en manos de un cliente que le sacará todo su rendimiento.

- *Metodología.- Calidad*. Nuestra metodología de trabajo no implica sólo al desarrollo de proyectos. Cada proceso de trabajo en CONGAS C.A. está contemplado para asegurar los resultados deseados.

3.7.4. Políticas de Medio Ambiente

1. Creemos en un desarrollo que se encuentre en armonía con el medio ambiente y sustentable energéticamente por lo cual motivamos a nuestros profesionales y personal de apoyo en esta línea.

En consecuencia la empresa mantiene una política en la realización de sus labores acorde con una gestión hacia ISO 14001, incrementado sus métodos y sistemas a nuestras disciplinas de trabajo.

2. Nuestras políticas en ahorro y utilización eficiente y responsable de la energía, nos encaminan a coayudar con un desarrollo sustentable del planeta, para lo cual mantenemos reglas que anteponen la premisa de responsabilidad colectiva al efectuar nuestras labores."[39]

Adicional a la legislación específica antes citada, existe la referencia de los siguientes documentos legales que la compañía debe cumplir:

- Decreto Ejecutivo No. 3989, publicado en el Registro Oficial No. 1002, de 2 de agosto de 1996, relativo al Reglamento para la Comercialización de GLP.

- Acuerdo Ministerial No. 116 del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, publicado en el Registro Oficial No. 313, del 8 de mayo de 1998, relativo al Reglamento Técnico para la Comercialización de GLP.

- Norma INEN 1536, relativa a los Requisitos de Seguridad en Plantas de Almacenamiento y Envasado de GLP.

- Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2260 "Instalaciones para Gas Combustible en edificaciones de uso Residencial, Comercial o Industrial. Requisitos".

- Norma Colombiana ICONTEC 3567 "Ductos Metálicos para Evacuación del GLP".

- Norma Venezolana COVENIN 928 "Instalaciones de Sistemas de Tuberías para el Suministro de Gas en Edificaciones Residenciales y Comerciales".
- Código ANSI/ASME B.31.3, "Código de Tuberías y Accesorios a Presión para GLP".

[39] Planificación Estratégica de la Compañía Congas

- Código ASME Secciones 1 y 2, División VIII, "Código para la Construcción de Tanques Presurizados".

- NFP A 30, "Requisitos de Seguridad para Plantas de Almacenamiento de Hidrocarburos".

- NFP A 58, "Almacenamiento y Manejo de GLP".
- Norma mexicana NOM-025-SCFI, "Estaciones de GLP Diseño y Construcción" México, 1995.

- Norma mexicana NOM-069-SCFI, "Instalaciones de Aprovechamiento de GLP" México, 1995.
- Norma mexicana NOM-004-SCFI, "Aplicación de Normas de GLP" México, 1995.

- Guía de Productos REGO para equipos y accesorios de GLP.

- Catálogos y Guías para diferentes equipos y accesorios de GLP

3.7.5. Servicios que Presta

- **Servicio de Instalaciones Centralizadas**

"Las instalaciones centralizadas de Gas L.P. consta de una red de tubería de acero inoxidable ya sea esta interna o externa, mediante un centro de almacenamiento con una

red de distribución a través de contadores individuales, la cual esta conectada permanentemente a un tanque estacionario permitiendo al usuario un abastecimiento continuo de este producto, con una alta confiabilidad y utilizando un combustible limpio y de fácil manipulación, pagando sólo lo consumido y adicionalmente a esto manteniendo un asesoramiento técnico continuo con el cliente.

CONGAS, ofrece este servicio para los siguientes sectores:

- Sector Agroindustrial
- Sector industrial
- Sector Residencial

Sector Agroindustria

En el sector agroindustrial se logra un empleo económico y eficiente del gas permitiendo en los equipos trabajar en sus límites de diseño ya sea aumentando la temperatura de manera automática. Con la aplicación de esta tecnología el ahorro de energía es de aproximadamente un 30%, comparado con sistemas centralizados normales.

Sector Industrial

"El suministro de gas licuado de petróleo como alternativa energética ha resultado ser exitoso.

Un gran número de industrias ya han optado en disminuir costos y contaminación."

Congas ofrece el mejor servicio de gas continúo para piscinas, cadenas de restaurantes, clubes, hoteles, etc., son las instalaciones de Gas centralizado diseñadas para todos sus requerimientos y usos. Nuestros clientes contarán con una instalación que cumple con las más exigentes medidas de seguridad.

Residencial

"Al diseñar y construir sistemas centralizados residenciales se reducen los costos y aumenta la seguridad permitiendo el uso continuo controlado del GLP por medio del sistema de medición."

Servicio técnico

"El departamento técnico de CONGAS C.A esta totalmente capacitado e instruido, para solucionar cualquier inconveniente que presenten nuestros clientes.

Nuestro personal esta a disposición de los clientes las 24 horas del día los 365 días del año.

El departamento técnico realiza ingeniería de gas centralizado diseñando y construyendo instalaciones con tanques estacionarios, redes de consumo y sistema de seguridad cumpliendo normas INEN, NFPA, e internacionales."[40]

- **Doméstico**

Para cubrir el sector doméstico ponemos a disposición del cliente cilindros de color tomate marca CONGAS en presentación de 5, 15 y 45 Kg., cilindros de 15Kg. de color turquesa marca ECOGAS y color gris marca GASGUAYAS."[41]

---

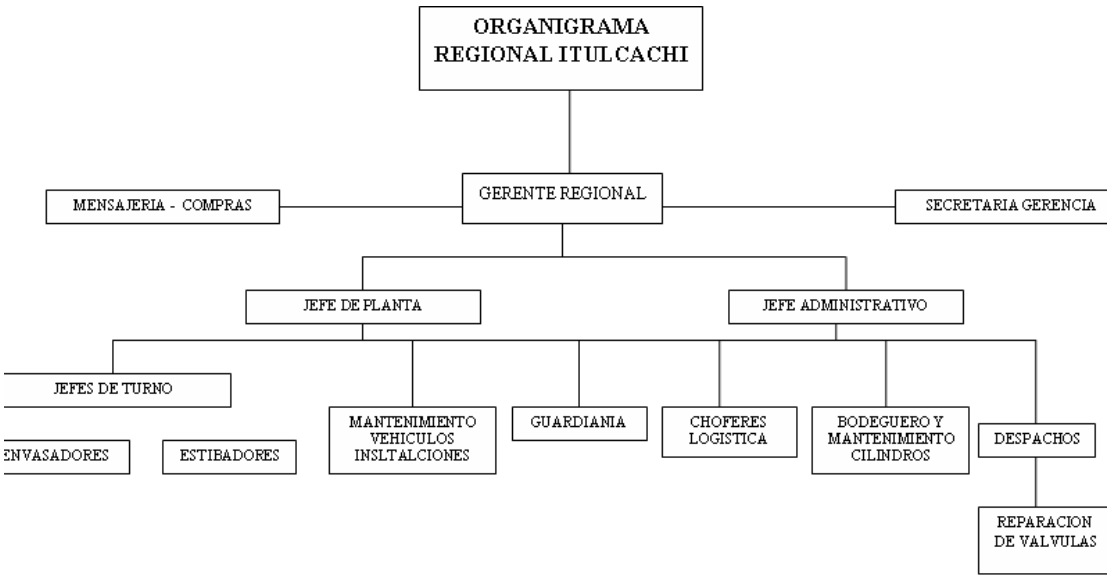
[40] Fuente: Dpto. Técnico de Congas

[41] Presentación, Dpto. Técnico Congas

3.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA

"El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quién reporta a quién, y quién está a cargo de qué departamento."[42]

GRÁFICO Nº 23

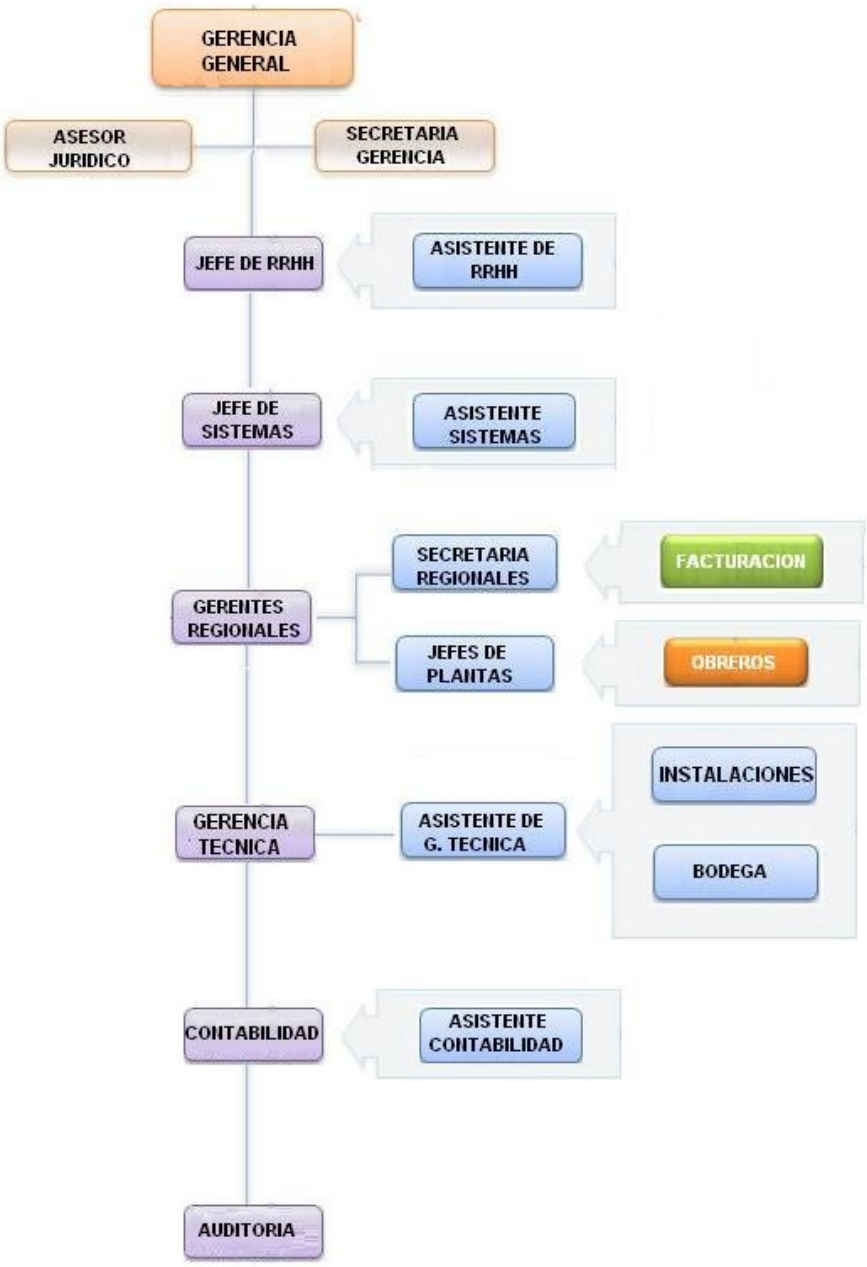


En los archivos del Departamento de Talento Humano consta un organigrama que representa a una de las Regionales de la compañía, estructurado por el Gerente Regional de Itulcachi de aquel período, no se conoce la fecha en que fue elaborado pero por su estructura muy limitada y pequeña podemos determinar que lo realizaron cuando la planta estaba en su proceso de instalación, aproximadamente por el año 2003, de acuerdo a las necesidades que se presentaban en aquel momento según versiones de la actual Jefa de Talento Humano.

---

[42] www.rrhh-web.com/analisisdepuesto2.html

GRÁFICO Nº 24



Fuente: Portal de Congas, 2008

El portal de la página web de Congas despliega, en uno de sus iconos, otro organigrama elaborado en el año 2007, el cual refleja un panorama más amplio pero no se asemeja a la realidad que la compañía enfrenta en la actualidad, además es un diseño horizontal muy general porque no muestra con claridad todas sus instancias pues no cumple su función específica para la cual fue diseñado.

Lo que se propone es hacer una reestructuración total a medida que se va analizando cada uno de los puestos de trabajo, para ofrecer a la compañía un organigrama homologado con niveles jerárquicos bien definidos que represente el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen y facilite al personal el conocimiento de su Grupo Ocupacional al que pertenece dentro de la organización.

3.9. INVENTARIO DE PERSONAL

De acuerdo a los archivos proporcionados por el departamento de Talento Humano de la Compañía CONGAS, para nuestra investigación tenemos que el número de trabajadores es de 385 quienes presentan problemas en la distribución de sus funciones y responsabilidades lo que crea un conflicto interno, a demás los niveles jerárquicos tampoco están bien definidos pues la estructura orgánica lo demuestra.

La propuesta que se presenta a la Compañía Congas empieza por homologar los cargos existentes en 37 puestos, con el objetivo de realizar una redistribución de las funciones y de esta manera colocar al personal en el cargo ideal donde pueda desarrollar todo su potencial para aportar a la organización de forma eficiente y eficaz, objetivo primordial que tiene el levantamiento de perfiles.

Los cargos luego de ser homologados se los organizo bajo los siguientes grupos ocupacionales:

GRUPO OCUPACIONAL DIRECTIVO

1. Asesor Jurídico
2. Gerente General
3. Gerente Regional

GRUPO OCUPACIONAL JEFATURA

4. Contador General
5. Jefe de Comercialización
6. Jefe de Planta
7. Jefe de Talento Humano
8. Jefe de Seguridad Industrial
9. Jefe de Sistema
10. Jefe de Taller de Mantenimiento
11. Jefe Técnico

GRUPO OCUPACIONAL ASISTENTE

12. Asistente Administrativa
13. Asistente de Compras
14. Asistente Contable
15. Asistente Operativo
16. Asistente de Talento Humano
17. Asistente de Sistemas
18. Asistente Técnico
19. Cartera
20. Secretaria de Gerencia
21. Técnico en Instalaciones
22. Tesorera

GRUPO OCUPACIONAL AUXILIARES

23. Bodeguero
24. Cajera / Factura

25. Despachador
26. Mecánicos
27. Operador
28. Pintor
29. Recepcionista
30. Secretaria
31. Soldador

GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO

32. Auxiliar de Oficina
33. Ayudante Mecánico
34. Chofer Administrativo
35. Chofer Operativo
36. Estibador
37. Mensajero

3.10. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

"El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella."[43]

Para este cálculo se toma en cuenta el período de un año y el total de personal que ha ingresado y egresado de la compañía.

Donde:

---

[43] Caja de Herramientas, *Rotación de Personal, Agosto 2010, www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page4.html*

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Total de personal = 385

Personal que ha ingresado = 162

Personal que ha salido = 108

(162 – 108 / 385) * 100 = **14%**

Este porcentaje nos demuestra que la compañía esta en expansión y que su rotación se debe talvez a los siguientes argumentos.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas .

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Lo que se puede decir es que al contar con un perfil basado en competencias se estaría cubriendo las vacantes existentes con personal idóneo que se ajuste a las necesidades del puesto, a mas que el proceso de selección que se implementara nos permitirá analizar una terna de candidatos representativos deseados que se ajusten a los objetivos de la organización.

3.11. AUSENTISMO DEL PERSONAL

"El ausentismo puede definirse como la diferencia entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado. Sin embargo, casi únicamente se acepta como tal, la ausencia al trabajo de una persona durante una jornada laboral completa, que se suponía iba a asistir, independientemente de la causa por la cual se produzca" (*Daniel Danatro, 2006).*

En lo referente a la asistencia los índices son muy bajos ya que en su mayoría se trata de un ausentismo justificado y programado como son las vacaciones que toman los trabajadores anualmente, por otro lado dentro del reglamento interno que se maneja existe mucho control del personal ya que se timbra una tarjeta de asistencia al ingreso hasta con un lapso de 10 minutos máximo de retraso y a su salida al término del horario, las sanciones al incumplimiento de lo establecido, se sujeta a lo que estipula el Código de trabajo."[44]

3.12. ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL

1. De la investigación podemos determinar que la compañía no brinda a sus colaboradores ningún tipo de adiestramiento o inducción al ingresar un nuevo miembro, error que quizá esta repercutiendo en el desarrollo de sus actividades a futuro porque bajo su percepción debe acoplarse al área de trabajo.

2. En cuanto a la capacitación, ésta no tiene acogida ni apoyo por parte de la gerencia general ya que su visión no está encaminada como una inversión, sino como un gasto

[44] Información proporcionada por el Dpto. de Talento Humano de la Compañía Congas

elevado que no tiene su razón de ser, es por tal razón que el personal mas antiguo ha aprendido a trabajar en forma empírica y no técnica.[45]

3.13. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Esta investigación se la realizamos en base a la información que recabamos de las fuentes publicadas en la Internet que posee cada comercializadora, asignando valoración y ponderación a cada factor que refleja la Matriz de las Fuerzas de Porter, proporcionada en una de las asignaturas recibidas en el lapso de nuestra formación académica.

Fuerzas de Porter:

Una vez valorado cada factor nos permitimos interpretar los resultados que reflejan los cuadros.

El análisis de la competencia se la realizará entre las empresas competidoras: Duragas, Congas, Agipgas, y Austrogas para lo cual se tomara distintos factores como son:

- Presentación del producto (Imagen)
- Reconocimiento de la Marca
- Calidad en el Servicio
- Tecnología
- Posicionamiento en el mercado
- Stock

Para el análisis de los competidores hemos tomado como referencia cuatro valoraciones que nos arrojará cual es el competidor potencial en el mercado de Comercializadores y Envasadoras de GLP, las valoraciones que hemos tomado son las siguientes:

[45] Información proporcionada por el Dpto. de Talento Humano de la Compañía Congas

TABLA Nº 20

CALIFICACIÓN	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA IMPORTANTE

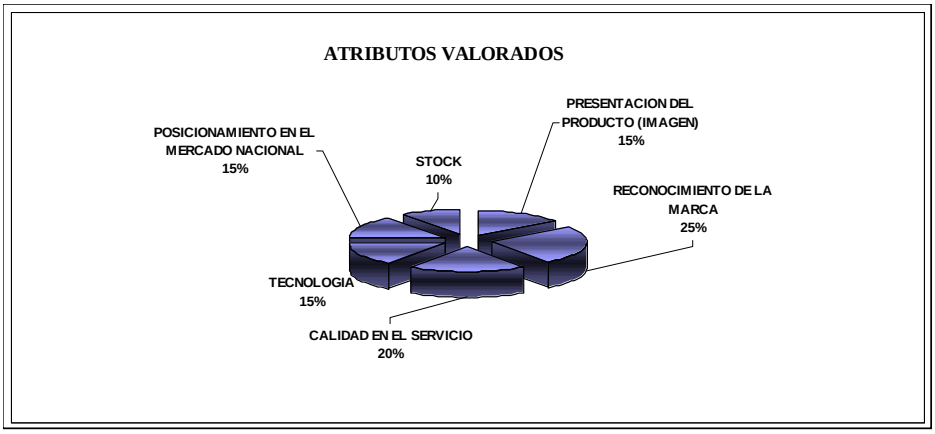
Fuente: Las autoras, *Análisis de Sustitutos CONGAS*, 2010

Cada empresa se encuentra valorada de acuerdo a las distintas investigaciones que se han realizado, para ubicar en qué posición del mercado se encuentran cada una de ellas. Una vez realizada la identificación de las valoraciones, se ha procedido a asignar factores que nos ayudarán a obtener una calificación de cada una de las compañías competidoras y de esta manera se puede identificar en que posición del mercado se encuentra la Compañía Nacional Congas.

Para el análisis de la competencia hemos descrito factores de acuerdo a la información analizada por parte de cada Compañía competidora, estos factores se deben tomar en cuenta al momento de analizar la competencia entre estas cuatro compañías comercializadoras y envasadoras del GLP, para lo cual hemos asignado valoraciones y ponderaciones de acuerdo a la relevancia de cada factor, y se detallan a continuación:

1.- Presentación del producto (Imagen) - 15%
2.- Reconocimiento de la marca - 25%
3.- Calidad en el servicio - 20%
4.- Tecnología - 15%
5.- Posicionamiento en el mercado nacional - 15%
6.- Stock - 10%

GRÁFICO Nº 25



Fuente: Fuente: Las autoras, *Análisis de la Competencia,* 2010.

Una vez realizada las valoraciones con cada calificación detallada anteriormente procedemos a describir el resultado de cada Compañía competidora y analizarlas.

COMPETIDOR: DURAGAS

De la información publicada por la Compañía Duragas en su página Web se analizaron los factores antes mencionados y se deduce que la Compañía Duragas ha tenido una calificación en todos sus factores de 3, lo que quiere decir que posee una fortaleza menor en todos los factores que se analizaron esto es, que en presentación del producto, posee una imagen buena ante sus clientes, ya que toman muy en cuenta las necesidades del cliente en cuando a productos y servicios y las satisfacen de una manera óptima.

En cuanto se refiere al reconocimiento de la marca, se deduce que Duragas, cuando aparece su marca, es fácil de identificación ante los clientes y los sectores en los cuales su marca se encuentre plasmada.

COMPETIDOR: AGIPGAS

De la misma manera y conforme a los factores que se analizaron se obtuvo la calificación de 4 en todos los factores que se analizaron lo que nos indica Agipgas actúa con mucho cuidado en estos aspectos para no perder la fidelización del cliente, y mantenerse dentro del mercado como una de las mejores empresas en la comercialización y envasado del GLP, una de las fortalezas que posee Agipgas es que comercializa GLP para uso domestico, comercial e industrial a través de plantas de almacenamiento y envasado propias, conjuntamente a una red nacional de distribuidores para asegurar la más alta satisfacción del usuario."[46]

COMPETIDOR: CONGAS

En los siguientes factores la Compañía CONGAS obtiene una calificación de 3 (fortaleza menor):

1. Presentación del producto
2. Reconocimiento de la marca
3. Tecnología
4. Stock

En los siguientes factores la Compañía CONGAS obtiene una calificación de 4 (fortaleza mayor).

1.- Calidad en el Servicio

2.- Posicionamiento en el mercado

Con esta calificación la Compañía Nacional de Gas Congas obtiene un puntaje de 3,4, lo que nos quiere decir que se encuentra en el segundo lugar en lo referente a las comercializadoras y envasadoras de GLP, esto se debe a que la "Compañía posee varias plantas a nivel nacional como son: Planta de Salcedo, de Quevedo, Itulcachi y Santa Elena, lo que ayuda a que se abarque a la mayoría del territorio nacional para localizar a

[46] MONTOYA Marcelo, *Donde estamos Agipgas del Ecuador,* www.eniecuador.com.ec

los clientes potenciales que ayuden al crecimiento de la Compañía en los distintos factores que hemos analizado." [47]

COMPETIDOR AUSTROGAS

En los siguientes factores la "Compañía Austrogas obtiene una calificación de 1 (debilidad mayor)."[48]

Esto se debe a que la Compañía Austrogas no se encuentra posicionada en el mercado debido a que es una empresa muy pequeña dentro del sector de la Comercialización y envasado del GLP.

1.- Reconocimiento de la marca
2.- Calidad en el servicio
3.- Stock

En los siguientes factores la Compañía Austrogas obtiene una calificación de 2 (debilidad mayor).

1.- Tecnología
2.- Posicionamiento en el mercado nacional.

En el siguiente factor la Compañía Austrogas obtiene una calificación de 3 (fortaleza mayor)

1.- Presentación del Producto

Con esta calificación la Compañía Austrogas obtiene una calificación de 1.4., según fuente proporcionado de la página de Petrocomercial nos indica que Austrogas posee un cupo reducido y limitado de entrega de gas, por parte de la Agencia del Regulación y Control Hidrocarburífero, por lo que limita a que pueda distribuir a nivel nacional y solo abarca el Austro del País.

---

[47] Información proporcionada por el Dpto. Técnico de Congas

[48] Carlos Castillo, *Compañía Austro gas, www.austrogas.com.ec*

Una vez realizado el análisis y la respectiva calificación a las empresas competidoras se obtiene el siguiente resultado y la siguiente posición: (Ver anexo 5)

TABLA Nº 21

POSICION	COMPETIDOR	PUNTUACION
1	Agipgas	4 pts
2	Congas	3.4 pts
3	Duragas	3 pts
4	Austrogas	1.4 pts

Fuente: Las autoras, *Análisis de Sustitutos CONGAS*, 2010

GRÁFICO Nº 26

Fuente: Las autoras, *Análisis de Sustitutos CONGAS*, 2010

El mayor competidor potencial que posee Congas C.A es Agipgas, el cual brinda a sus clientes mayor oportunidad en todos los factores analizados como son: presentación del producto, reconocimiento de la marca, calidad en el servicio, tecnología que utiliza para la realización del proceso de comercialización y envasado del GLP, Posicionamiento en el mercado nacional y el stock que posee cada compañía.

CONCLUSIONES:

- La Compañía que posee una buena posición en el mercado es Agipgas seguida de Congas que se encuentra en el Segundo lugar, estas dos compañías poseen mayor oportunidad de apertura de mercado en lo que es la comercialización y envasado del GLP, les llevaría a ampliar su mercado.

- La Compañía que posee menor acogida en el mercado es Austrogas, ya que no se lo distribuye a nivel nacional y solo se lo encuentra en el Austro, esto es debido a que posee un limitado cupo de despacho del gas por parte de la Agencia de Regulación y Control del sector Hidrocarburífero, lo que no permite que su mercado se extienda debido a la falta de stock de productos.

3.13.1 Análisis de las Barreras de Entrada para Congas

Barreras de Entrada: "La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector. "[49]

"Michel Porter, expuso el concepto de barreras de entrada en su libro "Estrategia competitiva. En el fondo, cualquier barrera de entrada en los diferentes sectores, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos (en inversiones) para entrar al sector."[50]

---

[49] GONZALEZ María , *Análisis de las fuerzas de Porter* , www.*marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm*

[50]PORTER, Michael , Estrategia Competitiva, 2da Edición, Chirstensen, 1987.

Para el análisis de las barreras de entrada de la Compañía Nacional Congas, al igual que los anteriores estudios hemos determinado factores que son relevantes para determinar en qué aspecto Congas tendría dificultad de ingresar al mercado.

Este análisis se lo realizará de acuerdo a una matriz que se revisó en una de las materias impartidas en el transcurso de nuestra carrera.

En esta matriz nos indica las ponderaciones que hemos asignado a cada factor, y estos a su vez deben sumar un total de 100%, una vez realizada las ponderaciones de cada factor se debe ponderar a cada subfactor y en total deben sumar un 100%, para la obtención de la calificación total de cada factor se debe tomar en cuenta las valoraciones que hemos asignado, una vez que se encuentre identificado cual será la valoración que se acoge a la descripción de la Compañía, colocamos en la matriz y esta nos ayuda a calcular el valor total del factor.

Se analizarán los siguientes factores con sus respectivas valoraciones, esto nos permitirá obtener una calificación de cada factor que nos ayuda fácilmente a identificar en que aspecto la Compañía tiene mayor susceptibilidad para el ingreso al mercado.

1.- Fidelidad y Productos

"La "fidelidad" de un producto se la asigna mediante la calidad percibida y sus características."51
En lo referente a fidelidad de clientes y productos, se analizaran los siguientes factores con sus respectivas valoraciones:

- **Cantidad de Clientes Fijos: "**Número de clientes que posee la Compañía que consumen mensualmente los productos y servicios, aquí se trata de la fidelidad de los clientes hacia la Compañía".[52]

---

[51] ALVAREZ, Juan Javier, *Marketing uno a uno*, 2da Edición, Editorial Carrick, México 2005

1. Limitada Cantidad de clientes fijos

3. Pocos clientes fijos

5. Clientes fijos normales

7. Alta cantidad de clientes fijos

10. Muy elevada cantidad de clientes fijos

- **Valores Agregados: "**El valor agregado es el resultado de prestar mayor atención a los detalles, para lograr la satisfacción del cliente."[53]

1.- Valores agregados nulos, insuficientes o inexistentes

3.- Pocos valores agregados

5.- Valores agregados estándar

7.- Altos valores agregados

10. Elevada cantidad de valores agregados

- **Variedad:** "Brindar una cantidad de productos que tengan diferentes características entre si "[54]

1.- Variedad muy insuficiente

3.- Variedad limitada

5.-Variedad estándar

7.- Variedad alta

10.- Variedad muy elevada

- **Posicionamiento: "**Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre la marca y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor."[55]

---

[52]Escuela de Líderes en Marketing , *www.antoniomartincoello.com/2010/07/%C2%BFcuales-son-los-problemas-de-mis-clientes-fijos-y-potenciales, 2008.*

[53] VEGA , Martín, *Administrador de Empresas,* 3era Edición, Editorial Trebolle, Bolivia 2007.

[54] SALAS, José Luis, *Marketing Estratégico,* www.advice-business.com/es/consejos-1653072.htm

[55] SALAS, José Luis , Obra citada

1.- Cero posicionamiento

3.- Posicionamiento bajo o escaso

5.- Posicionamiento medio

7.- Posicionamiento elevado

10.- Elevado posicionamiento

2. - Know How: "Es tener el conocimiento del mercado en el cual se desarrolla la Compañía y de los productos que la Compañía distribuye, esto significa que es la Compañía debe saber como hacer sus procesos para poder manejarse en el mercado de una manera óptima."[56]

- Know How

1.- Nulo conocimiento del mercado

3.- Limitado conocimiento del mercado y del producto

5.- Conocimiento estándar

7.- Conocimiento alto

10.- Elevado conocimiento del mercado y del producto dominio del Know How

3.- Costos: "Se refiere a todos los costos que tiene que ver con la Producción de la Compañía para dar a conocer al mercado" [57]

- Economías de Escala: "Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra." [58]

1.- Cero Economías de Escala

3.- Economías de escala limitadas

5.- Economías de escala estándar

7.- Economías de escala dirigidas e implantadas

10.- Economías de escalas elevadas implantadas

---

[56] SALAS, José Luis, Obra citada

[57] SALAS, José Luis, Obra Citada

[58] MARCHEN, Carlos , *Administración estratégica de competitividad de los negocios* , 2 da Edición, Editorial Trebolle, 2008 p. 45

- **Costos de Promoción:** "Los costos de promoción son aquellos costos que están relacionados a dar a conocer los productos y o servicios que posee cada negocio entre ellos se tiene lo que son: publicidad, afiches, comerciales en radio, televisión, prensa escrita"[59]

1.- Elevados Costos de promoción

3.- Limitados costos de promoción

5.- Costos de promoción estándar

7.- Altos costos de promoción

10.- Altísimos costos de promoción

- **Costos de montaje e infraestructura:** "Se toma en cuenta los costos que la empresa requiere para las adecuaciones y la infraestructura que necesita para la realización de sus actividades" [60]

1.- Nulos costos de montaje e infraestructura

3.- Limitados costos de montaje e infraestructura

5.- Costos de montaje e infraestructura estándar

7.- Altos costos de montaje infraestructura

10.- Altísimos costos de montaje e infraestructura

4.- Contactos

- **Accesibilidad a la compra de maquinaria e insumos:** "Se toma en cuenta los canales que la Compañía posee para acceder a la compra de maquinaria e insumos"[61]

1.- Accesibilidad muy limitada

---

[59] CARDENAS, Daniel, *estrategias de publicidad para negocios nuevos*, 3era Edición, Editorial Cornick, Buenos Aires, 2009. p. 48.

[60] CARDENAS, Daniel, Obra Citada

[61] MARCHEN, Carlos , *Administración estratégica de competitividad de los negocios* , 2 da Edición, Editorial Trebolle, 2008 p. 45

3.- Accesibilidad limitada

5.- Accesibilidad estándar

7.- Accesibilidad alta

10.- Accesibilidad elevada

- **Contactos con proveedores: "**Son los medios que la Compañía utiliza para contactarse con los proveedores tanto secundarios como principales".[62]

1.- Contactos con proveedores muy limitada

3.- Contactos con proveedores limitada

5.- Contactos con proveedores estándar

7.- Contactos con proveedores alta

10.- Contactos con proveedores elevados

5.- Legal

- **Facilidades de trámites y legalización :"**Se toma en cuenta los diferentes canales que utiliza la Compañía para legalizar los negocios, seguros, permisos, en este aspecto se toma en cuenta las relaciones que la Compañía posee con entidades de gobierno que permiten un fácil acceso a la obtención de documentos que son primordiales para la legalización de la Compañía"[63]

1.- Facilidades de trámites de legalización muy limitada

3.- Facilidades de trámites de legalización limitada

5.- Facilidades de trámites de legalización estándar

7.- Facilidades de trámites de legalización alta

10.- Facilidades de trámites de legalización muy elevada

Una vez determinado los factores, conceptualizados y valorados se proceden a la calificación en la matriz de Barreras de entrada, de acuerdo a la información

---

[62] MARCHEN, Carlos, Obra Citada

[63] MARCHEN, Carlos, Obra citada

proporcionada por los diferentes departamentos de la Compañía Nacional Congas, como a su vez también mediante la observación directa a la Compañía y a sus distintos procedimientos.

Por ejemplo, se tomará el factor Fidelidad y Productos:

Factor: Fidelidad y Productos

a. Cantidad de Clientes: posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se califica a este subfactor con "7" (que indica que posee una alta cantidad de clientes fijos), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.
b. Valores Agregados: posee una ponderación de 25%, una vez identificada la valoración se califica a este subfactor con "3 (que indica que posee pocos valores agregados), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.
c. Variedad: posee una ponderación de 20%, una vez identificada la valoración se califica a este subfactor con "3" (que indica que posee una variedad estándar) se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.
d. Posicionamiento: posee una ponderación de 20%, una vez identificada la valoración se califica a este subfactor con "7" (indica que posee un elevado posicionamiento en el mercado), se coloca el numero en la matriz.

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada subfactor se procede al cálculo del factor de Fidelidad y Productos, de la siguiente manera:

1.- Subfactor: Cantidad de Clientes fijos	2.- Subfactor: Valores Agregados
Ponderación: 35%	Ponderación: 25%
Valoración: 7	Valoración: 3
Total: 35% * 7 = 2.45	Total 25% * 3= 0.75

3- Subfactor: Variedad
Ponderación: 20%
Valoración: 3
Total 20%* 3 = 0.60

4.- Subfactor: Posicionamiento
Ponderación: 20%
Valoración: 7
Total: 20% * 7 = 1.4

Una vez realizada las operaciones se procede a sumar cada total de cada subfactor.

SUMA DE TOTALES DE SUBFACTORES: 2.45 + 0.75 + 0.60 + 1.4 = 5.2

Lo que nos da un total de 5.2 que es el total del factor Fidelidad y Productos, esta misma operación se la realiza para cada factor.

Una vez que se ha calificado cada factor según lo detallado anteriormente es necesario realizar una calificación global en cuanto a barreras de entrada para la Compañía Nacional Congas que se encuentra detallada a continuación:

1.- Gran cantidad de barreras de entrada, respiro estratégico muy complicado ingreso al mercado.
3.- Elevada cantidad de barreras de entrada, complicado ingreso al mercado
5.- Nivel intermedio de barreras de entrada, relativamente fácil de ingresar
7.- Barreras de entrada superables, fácil de ingresar
10.- No existen barreras de entrada

Para la obtención de la calificación global se debe realizar las siguientes operaciones:

1.- Factor: Fidelidad de Productos
Ponderación total de factor: 30%
Total del Factor: 5.2
TOTAL: 30% * 5.2 = 1.56

2.- Factor : Know How
Ponderación total del factor: 15%
Total del Factor: 10
TOTAL: 15% * 10 = 1.5

3.- Factor: Costos

Ponderación total del factor: 25%

Total del Factor: 5.02

TOTAL: 25% * 5.02 = 1.3

4.- Factor: Contactos

Ponderación total del factor: 10%

Total del Factor: 5.08

TOTAL: 10% * 5.08 = 0.51

5.- Legal

Ponderación total del factor: 20%

Total del factor: 3

TOTAL: 20% * 3 = 0.60

Se procede a sumar todos los totales de factores

TOTAL DE BARRERAS DE ENTRADA: 1.56 + 1.5 + 1.3+ 0.51+ 0.60 = 5.5

Lo que nos da un total de 5.5 en cuanto a la valoración global de barreras de entradas.
Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación realizada se obtiene las siguientes interpretaciones:

1.- FIDELIDAD Y PRODUCTOS: en lo que se refiere a la fidelidad de productos se deduce que la Compañía Nacional de Gas Congas puede ingresar al mercado, ya que se tiene bien identificada la marca y sus productos por parte de sus clientes, lo que ayuda a que la Compañía tenga apertura en el mercado en lo referente a este factor, para que la Compañía pueda posesionarse de mejor manera no debe descuidar el valor agregado que brinda a sus clientes.

- **Cantidad de clientes fijos**: En lo que se refiere a la cantidad de clientes fijos la Compañía Nacional de Gas Congas posee una alta cantidad de clientes fijos, esto se debe a las buenas relaciones comerciales que se maneja con los clientes como por ejemplo Pronaca, Agrocueros, que son empresas que mantienen relaciones comerciales con

Congas desde hace 20 años, lo que ayuda a brindar una buena imagen ante las empresas que recién ingresan al establecimiento de relaciones comerciales con la Compañía.

- Valores Agregados: En lo que se refiere valores agregados la Compañía Nacional Congas no posee valores agregados, ya que posee valor agregado solo al momento de la distribución de los cilindros, más no en el servicio que presta la Compañía a sus clientes

- Variedad: En cuanto a la variedad de los productos la Compañía Nacional de Gas Congas se encuentra limitada, ya que solo se comercializa y envasa GLP, lo que lleva a la Compañía a no tener variedad de productos que puedan ayudar a crecer en el mercado de la Comercialización y envasado de GLP.

- Posicionamiento: Para la Compañía Nacional de Gas Congas el posicionamiento es alto, como se menciono anteriormente la posición de la Compañía en el mercado de la Comercialización y Envasado del GLP es alta, ya que se encuentra distribuidas sus plantas a nivel nacional y eso ayuda a que sea reconocida la Compañía en este sector.

2.- Know How:

- Know How: En lo referente a Know How o saber hacer la Compañía Nacional de Gas Congas maneja de manera óptima el mercado en el cual se desarrolla, ya que lleva dentro del mismo 34 años, que le han ayudado a conocer las distintas políticas, leyes y reglamentos que se maneja en el mercado de la comercialización y envasado del GLP.

- Economías de Escalas: En lo referente a las economías de escala se deduce que posee economías de escala estándar lo que nos quiere decir que la Compañía Nacional de Gas Congas posee un equilibrio entre los costos de producción y el volumen producido.

- Costos de promoción: En lo referente a los costos de promoción, la Compañía Nacional de Gas Congas posee costos limitados, ya no se está realizando promociones por el presupuesto de promoción y publicidad que es limitado.

- Costos de montaje e infraestructura: "En lo referente a los costos de montaje e infraestructura la Compañía Nacional de Gas CONGAS posee altos costos de montaje e

infraestructura, ya que posee la infraestructura adecuada para la realización de los procesos para la comercialización y envasado del GLP."[64]

- Accesibilidad a compra de maquinaria e insumos: En lo referente a la accesibilidad a compra de maquinaria e insumos, la Compañía posee una accesibilidad estándar lo que nos quiere decir que la Compañía puede acceder a la compra de maquinaria e insumos de manera promedio, como nos comenta la Asistente de Ventas de la Compañía nos indica que por la demanda que existe, en cuanto a maquinaria industrial e insumos, muchas de las veces se debe realizar los pedidos con 1 mes de anticipación para que al momento que se requiera el producto no tengan inconvenientes de entrega de los mismos.

- Contactos con proveedores: En lo referente a los contactos con proveedores se deduce que la compañía posee comunicación alta con los proveedores, esto se debe a que la compañía, por sus procesos de comercialización y envasado, debe constantemente contactarse con los proveedores para obtener los insumos para sus procesos.

- Facilidades de trámites y de legalización: En cuanto a los trámites de legalización la Compañía por sus años en el mercado posee reconocimiento ante los entes reguladores, pero a su vez como los entes reguladores son del estado se demora en los trámites por el proceso burocrático que cada uno posee.

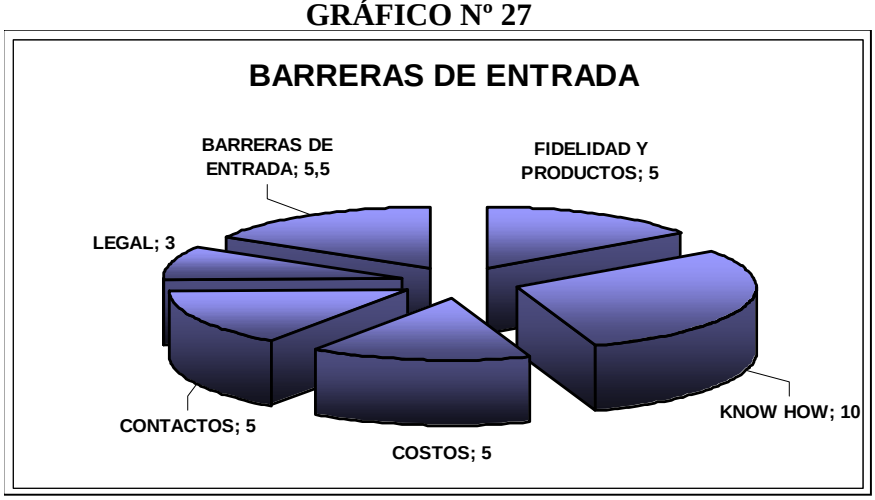
La Compañía Nacional Congas de acuerdo al análisis que hemos realizado obtuvo una calificación global del 5.5 lo que nos indica claramente que posee un nivel intermedio de barreras de entrada lo que permite que la Compañía pueda ingresar fácilmente al mercado.

---

[64] **Comentario:** "En cuanto a los costos de montaje e infraestructura se puede demostrar que posee una buena infraestructura en las plantas ubicadas en los diferentes puntos del país."

En cuanto a la barreras de entrada que se analizaron se puede concluir que la Compañía Nacional Congas posee pocos valores agregados tanto en el producto como en el servicio, es por esta razón que esta barrera es una de las debilidades que puede presentar la Compañía Nacional Congas en el mercado.(Ver anexo 6)

GRÁFICO Nº 27



Fuente: Las autoras, *Análisis de Sustitutos CONGAS*, 2010

3.13.2. Análisis de Clientes de Congas

Para el análisis de clientes que posee la Compañía Nacional de Gas Congas se utilizará la matriz de poder de clientes, al igual que el anterior análisis, es una matriz obtenida en el transcurso de nuestra formación académica.

Según nuestra investigación se obtuvo que la Compañía Nacional Congas posee 3 tipos de clientes, los cuales son: consumidores finales, clientes empresas y clientes intermediarios.

En esta matriz nos indica las ponderaciones que hemos asignado a cada factor, y éstos a su vez deben sumar un total de 100%, para la obtención de la calificación total de cada factor se debe tomar en cuenta las valoraciones que hemos asignado, una vez que se encuentre identificado cuál será la valoración que se acoge a la descripción de la Compañía, colocamos en la matriz y ésta nos ayuda a calcular el valor total del factor.

Se analizarán los siguientes factores con sus respectivas valoraciones, esto nos permitirá obtener una calificación de cada factor, y de esta manera encontraremos rápidamente en qué tipo de clientes la Compañía posee más poder, cuál es el cliente que aporta con mayor número de consumo de productos, y qué tipo de cliente cancela los pedidos de manera puntual. (Ver anexo 7)

Los factores generales que analizaremos en cuanto a poder de clientes, son los siguientes:

- Número de Clientes
- Volumen de compras
- Pago que realizan los clientes

Una vez identificados los factores se procede a la calificación de cada uno de ellos con las siguientes valoraciones:

Número de Clientes

1.- Muy limitado número de Clientes

3.- Limitado número de clientes

5.-Número de clientes estándar (Ni muy bajo ni muy alto)

7.- Cantidad de clientes considerables

10.- Excesiva cantidad de clientes

Volumen de Compras

1.- Compras de muy poco volumen

3.- Compras de poco volumen

5.- Compras estándar (valor promedio)

7.- Compras de volumen considerable

10.- Compras de gran volumen

Pago que realizaron los clientes

1.- Pago impuntual

3.- Pago ligeramente impuntual

5.- Pago medianamente puntual

7.- Pago relativamente puntual

10.- Pago muy puntual

Una vez determinado los factores, y la respectiva valoración de cada uno de ellos, se procede a la calificación en la matriz de poder de clientes, de acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Ventas de la Compañía Nacional de Gas Congas, En lo referente al análisis de clientes intermediarios, se procede a calificar de la siguiente manera, para la obtención de la calificación de este tipo de clientes:

Factor: Número de Clientes

A lo que se refiere a número de clientes, en cuanto a consumidores finales, posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "7" (que indica que posee una cantidad considerables de consumidores finales), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Volumen de clientes

En lo referente a volumen de clientes, posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "5" (que indica que posee un volumen de compras estándar en cuanto a consumidores), lo que nos quiere decir que el volumen de compras es promedio ni muy alto ni muy bajo, se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Pago de consumidores finales

En lo referente a pago de consumidores finales, una vez identificada la valoración, posee una ponderación del 30%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "5" (que indica que posee un pago medianamente puntual por parte de los consumidores finales).

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada factor, se procede al cálculo de todos los factores para obtener la calificación global del poder, de consumidores finales en la Compañía Nacional de Gas Congas, de la siguiente manera:

1.- Factor: Número de Clientes
Ponderación: 35%
Valoración: 7
TOTAL: 35% * 7 = 2.45

2.- Factor: Volumen de clientes
Ponderación: 35%
Valoración: 5
TOTAL: 35% * 5= 1.75

3.- Factor: Pago de consumidores finales
Ponderación: 30%
Valoración: 5
TOTAL: 30% * 5 = 1.50

Una vez que se ha calificado cada factor según lo detallado anteriormente, es necesario realizar una calificación global relativo en cuanto al poder que posee la Compañía, en cuanto a consumidores finales, de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1.- Altísimo poder
3.- Alto poder
5.- Poder intermedio
7.- Bajo poder
10.- Bajísimo poder

Para la obtención de la calificación global se debe sumar el valor de todos los factores como por ejemplo:

TOTAL DE CONSUMIDORES FINALES: 2.45 + 1.75 + 1.50 = 5.7

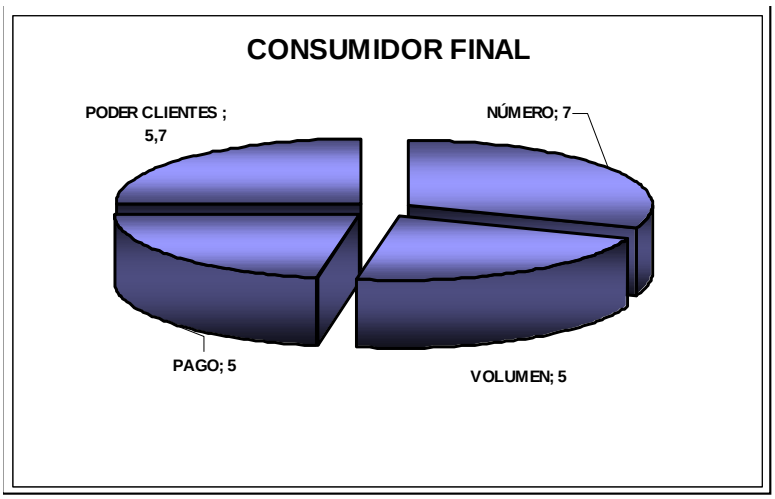
Lo que nos da un total de 5.7 en cuanto a la valoración global de consumidores finales.

Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación se obtiene las siguientes conclusiones:

En lo referente a consumidor final se refiere a las personas que consumen el gas domestico en cilindros, esta relación es entre la Compañía y generalmente amas de casa: El número de consumidores finales para la Compañía Nacional de Gas Congas es promedio, ya que se refiere a las personas que se acercan a la Compañía a consumir directamente los cilindros, esto lo realizan debido a que es más conveniente el precio, el pago por parte de los consumidores finales es puntual, ya que el valor del cilindro se lo cancela el momento de la adquisición del mismo, por lo tanto, en este aspecto la Compañía no tiene inconvenientes de cobro a este tipo de clientes.

De acuerdo a la valoración que nos arroja la matriz y con las distintas valoraciones que se asignaron a cada matriz, se puede concluir que la Compañía Nacional de Gas Congas posee un poder intermedio en cuanto a los consumidores finales, esto se debe a que la Compañía no esta tan enfocada en lo que son consumidores finales sino a los que son clientes más grandes, lo que no quiere decir que para ellos no sea importante consentir al consumidor final.

GRÁFICO Nº 28



Fuente: Las autoras, *Análisis de Poder de Clientes*, 2010

CLIENTES EMPRESAS

En lo referente a clientes empresas, que son las empresas que compran directamente a la Compañía Nacional Congas, según información proporcionada por el Departamento de Ventas, citamos algunas de ellas:

- Inc Food Services
- Pronaca
- Agrocueros
- Brigada Patria

Para el análisis de clientes empresas se mantendrá la matriz con los mismos factores y las valoraciones citadas anteriormente, de esta manera se procederán a calificar a los clientes empresas.

Factor: Número de Clientes

A lo que se refiere a número de clientes, en cuanto a clientes empresas, posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "7" (que indica que posee una cantidad considerable de consumidores finales), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Volumen de clientes

En lo referente a volumen de clientes, posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "5" (que indica que posee un volumen de compras estándar en cuanto a consumidores), lo que nos quiere decir que el volumen de compras es promedio ni muy alto ni muy bajo, se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Pago de consumidores finales

En lo referente a pago de clientes empresas, una vez identificada la valoración posee una ponderación del 30%, una vez identificada la valoración se la califica con el número

“7” (que indica que posee un pago relativamente puntual por parte de los clientes empresas).

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada factor, se procede al cálculo de todos los factores para obtener la calificación global del poder de clientes empresas, en la Compañía Nacional de Gas Congas, de la siguiente manera:

1.- Factor: Número de Clientes
Ponderación: 35%
Valoración: 7
TOTAL: 35% * 7 = 2.45

2.- Factor: Volumen de clientes
Ponderación: 35%
Valoración: 5
TOTAL: 35% * 5= 1.75

3.- Factor: Pago de consumidores finales
Ponderación: 30%
Valoración: 7
TOTAL: 30% * 7 = 2.10

Una vez que se ha calificado cada factor según lo detallado anteriormente, es necesario realizar una calificación global, en lo que se relaciona al poder que posee la Compañía en cuanto a clientes empresas, de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1.- Altísimo poder
3.- Alto poder
5.- Poder intermedio
7.- Bajo poder
10.- Bajísimo poder

Para la obtención de la calificación global se debe sumar el valor de todos los factores como por ejemplo:

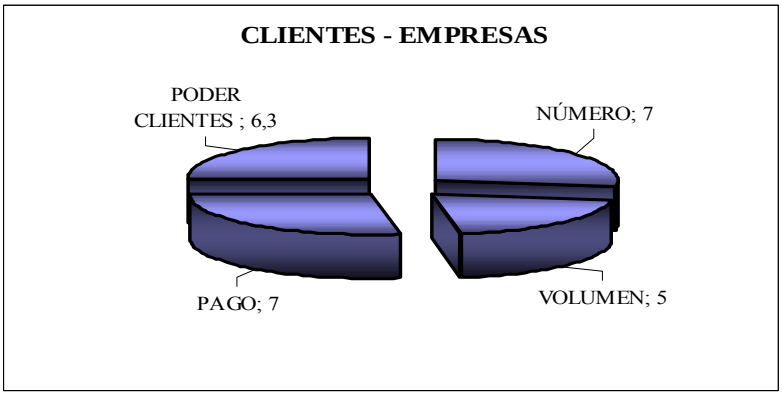
TOTAL DE CLIENTES INTERMEDIARIOS: 2.45 + 1.75 + 2.10 = 6.30

Lo que nos da un total de 6.30 en cuanto a la valoración global de clientes empresas.

Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación realizada se obtiene las siguientes conclusiones:

La Compañía Nacional de Gas Congas, en lo referente a los clientes empresas, posee un número de clientes considerables, esto se debe a que son clientes que posee Congas mantienen muchos años de relaciones comerciales con la Compañía, por lo tanto sus compras son promedio, por parte de este tipo de clientes, por ésta razón, en cuanto a pagos, la Compañía otorga crédito a sus clientes, lo que arroja que el pago es impuntual.

GRÁFICO Nº 29



Fuente: Las autoras, *Análisis de Poder de clientes,* 2010

CLIENTES INTERMEDIARIOS

En lo referente a clientes intermediarios, que son los distribuidores que compran a la Compañía Nacional de Gas Congas, según información proporcionada por el Departamento de Ventas, citamos a dos:

- Tapia Toca Miriam Marcela
- Uribe Mario

Para el análisis de clientes intermediarios, se mantendrá la matriz con los mismos factores y las valoraciones citadas anteriormente, de esta manera se procederá a calificar a los clientes intermediarios.

Factor: Número de Clientes

A lo que se refiere a número de clientes, en cuanto a clientes intermediarios, posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "3" (que indica que posee una cantidad limitada de clientes intermediarios), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Volumen de clientes

En lo referente a volumen de clientes posee una ponderación de 35%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "10" (que indica que posee gran volumen de compras en cuanto a consumidores intermediarios), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Pago de consumidores finales

En lo referente a pago de clientes intermediarios y una vez identificada la valoración, posee una ponderación del 30%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "3" (que indica que posee pagos relativamente impuntuales por parte de los clientes intermediarios).

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada factor, se procede al cálculo de todos los factores para obtener la calificación global del poder de clientes empresas en la Compañía Nacional de Gas Congas, de la siguiente manera:

1.- Factor: Número de Clientes
Ponderación: 35%
Valoración: 3
TOTAL: 35% * 3 = 1.05

2.- Factor: Volumen de clientes
Ponderación: 35%
Valoración: 10
TOTAL: 35% *10 = 3.50

3.- Factor: Pago de consumidores finales

Ponderación: 30%

Valoración: 3

TOTAL: 30% * 3 = 0.90

Una vez que se ha calificado cada factor, según lo detallado anteriormente, es necesario realizar una calificación global, en cuanto al poder que posee la Compañía, relativo a clientes intermediarios, de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1.- Altísimo poder
3.- Alto poder
5.- Poder intermedio
7.- Bajo poder
10.- Bajísimo poder

Para la obtención de la calificación global se debe sumar el valor de todos los factores, como por ejemplo:

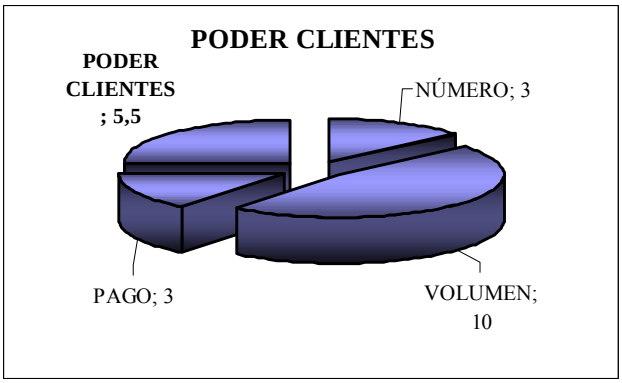
TOTAL DE CLIENTES INTERMEDIARIOS: 1.05 + 3.50 + 0.90 = 5.5

Lo que nos da un total de 5.5 en cuanto a la valoración global de clientes intermediarios.

Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación realizada, se obtienen las siguientes conclusiones:

A lo que se refiere a clientes intermediarios, hemos concluido que la Compañía de Gas Congas, posee clientes intermediarios limitados, ya que la distribución del GLP muchas de las veces lo realiza Congas, por esta razón no posee alta cantidad de este tipo de clientes, con este tipo de clientes la Compañía recibe pagos puntuales, esto se debe a que a este tipo de clientes no se les otorga crédito superior a los 30 días.

GRÁFICO Nº 30



Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes,* 2010

3.13.3. Análisis de Proveedores de Congas

Según nuestra investigación se obtuvo que la Compañía Nacional Congas posee 2 tipos de clientes, los cuales son: proveedores principales y proveedores secundarios.

Proveedores Principales: Son las personas o empresas que distribuyen insumos, materia prima para las actividades a las que se dedica la empresa.

Proveedores Secundarios: Son las empresas o personas que distribuyen insumos para actividades que brindan soporte a las actividades del negocio.
En esta matriz nos indica las ponderaciones que hemos asignado a cada factor, y éstos a su vez deben sumar un total de 100%, para la obtención de la calificación total de cada factor, se debe tomar en cuenta las valoraciones que hemos asignado, una vez que se encuentre identificado cuál será la valoración que se acoge a la descripción de la Compañía, colocamos en la matriz y ésta nos ayuda a calcular el valor total del factor

Se analizarán los siguientes factores con sus respectivas valoraciones, esto nos permitirá obtener una calificación de cada factor, y de esta manera encontraremos rápidamente en

la calificación de los proveedores, tanto principales como secundarios, en los distintos factores, en cuanto a número de proveedores, calidad, stock que maneja el proveedor y tiempo de entrega de los productos. (Ver anexo 8)

Los factores generales que analizaremos, en cuanto a proveedores principales y secundarios, son los siguientes:

- Número de Proveedores
- Calidad en los productos
- Stock
- Tiempo de entrega

Una vez identificados los factores se procede a la calificación de cada uno de ellos con las siguientes valoraciones:

Número de Proveedores	**Calidad en los productos**
1.- Muy limitado número de proveedores	1.- Calidad baja
3.- Limitado número de proveedores	3.- Calidad limitada
5.- Número de proveedores promedio	5.- Calidad promedio
7.- Cantidad de proveedores considerables	7.- Alta calidad
10.- Excesiva cantidad de proveedores	10.- Altísima calidad

Stock	**Tiempo de entrega**
1.- Stock muy bajo o inexistente	1.- Entrega impuntual
3.- Stock ligeramente bajo	3.- Entrega ligeramente impuntual
5.- Stock promedio	5.- Entrega medianamente puntual
7.- Stock alto	7.- Entrega relativamente puntual
10.- Gran cantidad de stock	10.- Entrega muy puntual

Una vez determinado los factores y la respectiva valoración de cada uno de ellos, se procede a la calificación en la matriz de proveedores principales y secundarios, de

acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Ventas de la Compañía Nacional de Gas Congas.

PROVEEDORES PRINCIPALES

Entre los proveedores principales que Congas posee se encuentran los siguientes:

- Petrocomercial
- Siderúrgica Ecuatoriana
- Intragmed

En lo referente al análisis de proveedores principales, se procede a calificar de la siguiente manera, para la obtención de la calificación de estos proveedores:

Factor: Número de proveedores

A lo que se refiere a número de proveedores posee una ponderación de 30%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "7" (que indica que posee una cantidad de proveedores considerable), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Calidad en los productos

En lo referente a calidad en los productos, posee una ponderación de 20%, una vez identificada la valoración, se la califica con el número "7" (que indica que los proveedores principales proporcionan productos de buena calidad), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Stock

En lo referente a stock de proveedores principales, posee una ponderación del 40%, una vez identificada la valoración, se la califica con el número "5" (que indica que posee un stock promedio o estándar en cuanto a productos que proporciona directamente a la Compañía Nacional de Gas Congas), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Tiempo de entrega

En lo referente a tiempo de entrega de productos, o los proveedores principales, posee una ponderación del 10%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "10" (que indica que estos proveedores tienen un tiempo de entrega de los productos puntual), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada factor, se procede al cálculo de todos los factores para obtener la calificación global del poder de consumidores finales en la Compañía Nacional de Gas Congas, de la siguiente manera:

1.- Factor: Número de Proveedores
Ponderación: 30%
Valoración: 7
TOTAL: 30% * 7 = 2.10

2.- Factor: Calidad en los productos
Ponderación: 20%
Valoración: 7
TOTAL: 20% * 7= 1.40

3.- Factor: Stock
Ponderación: 40%
Valoración: 5
TOTAL: 40% * 5 = 2

4.- Factor: Tiempo de entrega
Ponderación: 10%
Valoración: 10
TOTAL: 10% * 10 = 1.00

Una vez que se ha calificado cada factor, según lo detallado anteriormente, es necesario realizar una calificación global, en cuanto al poder que posee la Compañía relacionado a proveedores principales, de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1.- Altísimo poder
3.- Alto poder
5.- Poder intermedio
7.- Bajo poder
10.- Bajísimo poder

Para la obtención de la calificación global se debe sumar el valor de todos los factores como por ejemplo:

TOTAL DE PROVEEDORES PRINCIPALES: 2.10 + 1.40 + 2+ 1 = 6.50

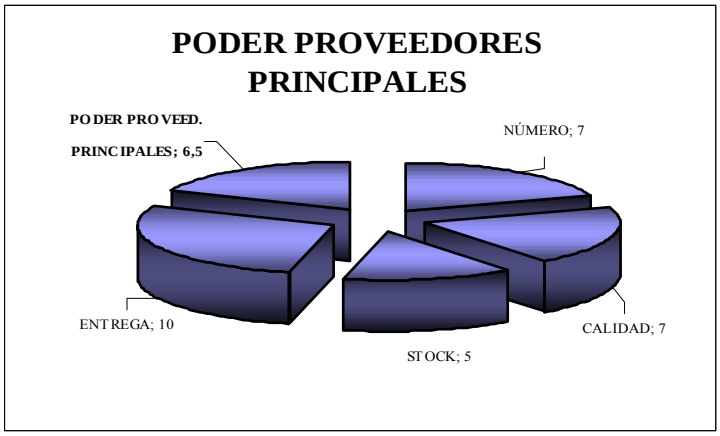
Lo que nos da un total de 6.50 en cuanto a la valoración global de proveedores principales.

Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación realizada, se obtiene las siguientes conclusiones:

El número de proveedores principales de la Compañía Nacional de Gas Congas son considerables, esto se debe a que son los proveedores que proporcionan los insumos que son indispensables para el funcionamiento de la Compañía, por lo tanto, la Compañía posee grandes proveedores importantes como Petrocomercial, la calidad de los productos por parte de las proveedores principales es alta, el stock que manejan es promedio, lo que ayuda a la Compañía a que se tengan los productos que solicita de manera rápida y sin demoras, esto ayuda también a que el tiempo de entrega sea puntual.

Los proveedores principales poseen un poder alto en cuanto a la Compañía Nacional de Gas Congas, esto se debe al gran número de proveedores, su eficiencia en el tiempo de entrega, la calidad de sus productos y stock que manejan.

GRÁFICO Nº 31



Fuente: Las autoras, *Análisis de Proveedores CONGAS,* 2010

PROVEEDORES SECUNDARIOS

Entre los proveedores secundarios que Congas posee son los siguientes:

- **Motorclass Importadores S.A.**
- **Pinturas Cóndor**
- **Distribuidor Rego en Ecuador**

En lo referente al análisis de proveedores secundarios, se procede a calificar de la siguiente manera, para la obtención de la calificación de estos proveedores:

Factor: Número de proveedores

A lo que se refiere a número de proveedores, posee una ponderación de 25%, una vez identificada la valoración, se la califica con el número "5" (que indica que posee un número de proveedores secundarios promedio), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Calidad en los productos

En lo referente a calidad en los productos, posee una ponderación de 25%, una vez identificada la valoración, se la califica con el número "5" (que indica que los

proveedores principales proporcionan productos de calidad promedio, es decir ni buena ni mala), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Stock

En lo referente a stock de proveedores principales, posee una ponderación del 25%, una vez identificada la valoración, se la califica con el número "3" (que indica que posee un stock bajo en cuanto a productos que proporciona este tipo de proveedores a la Compañía Nacional de Gas Congas), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Factor: Tiempo de entrega

En lo referente a tiempo de entrega de productos por parte de los proveedores principales posee una ponderación del 25%, una vez identificada la valoración se la califica con el número "7" (que indica que estos proveedores tienen un tiempo de entrega de los productos relativamente puntual), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada factor, se procede al cálculo de todos los factores para obtener la calificación global del poder de proveedores secundarios en la Compañía Nacional de Gas Congas, de la siguiente manera:

1.- Factor: Número de Proveedores
Ponderación: 25%
Valoración: 5
TOTAL: 25% * 5 = 1.25

2.- Factor: Calidad en los productos
Ponderación: 25%
Valoración: 5
TOTAL: 25% * 5= 1.25

3.- Factor: Stock
Ponderación: 25%
Valoración: 3
TOTAL: 25% * 3 = 0.75

4.- Factor: Tiempo de entrega
Ponderación: 25%
Valoración: 7
TOTAL: 25% * 7 = 1.75

Una vez que se ha calificado cada factor según lo detallado anteriormente, es necesario realizar una calificación global en cuanto al poder que posee la Compañía, relativo a proveedores secundarios, de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1.- Altísimo poder
3.- Alto poder
5.- Poder intermedio
7.- Bajo poder
10.- Bajísimo poder
Para la obtención de la calificación global se debe sumar el valor de todos los factores como por ejemplo:

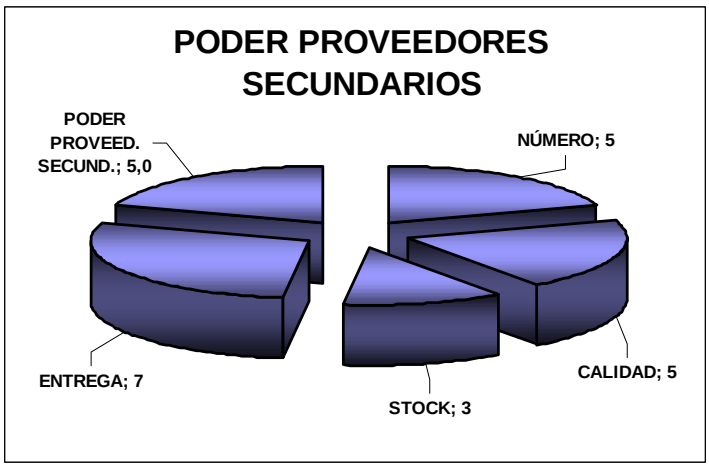
TOTAL DE PROVEEDORES SECUNDARIOS: 1.25 + 1.25 + 0.75 + 1.75 = 5

Lo que nos da un total de 5.0 en cuanto a la valoración global de proveedores secundarios.
Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación realizada, se obtienen las siguientes conclusiones:

En cuanto a proveedores secundarios, se puede concluir que, en lo que se refiere a su número es alto, los proveedores secundarios son los que aportan en parte a la compañía para la terminación del producto, entre estos tenemos a Pinturas Cóndor que provee de pintura para los cilindros, los productos que distribuyen los proveedores principales son de buena calidad, es por esta razón que la Compañía Congas los sigue manteniendo como sus proveedores, el stock es promedio, lo que muchas veces la compañía ha tenido que acudir a otros proveedores momentáneos; en cuanto a tiempo de entrega, este tipo de proveedores, lo hace de manera puntual, lo cual ayuda a la Compañía a que exista oportunidad en la entrega de los productos a sus clientes.

Como calificación total a los proveedores secundarios, se concluye que este tipo de proveedores ayudan a la Compañía, para que posea mayor oportunidad en cuanto a tiempo de entrega de los productos a sus clientes, por lo tanto, poseen un alto poder sobre la Compañía Nacional de Gas Congas.

GRÁFICO Nº 32



Fuente: Las autoras, *Análisis de proveedores CONGAS*, 2010

3.13.4. Análisis de Sustitutos

Para el análisis de sustitutos de la Compañía Nacional de Gas Congas se mencionará a la energía eléctrica, la leña y la energía solar, se tomará como referencia y ejemplo la energía eléctrica.

Utilizaremos como herramienta la matriz de amenaza de sustitutos de las Fuerzas de Porter, en esta matriz nos indica las ponderaciones que hemos asignado a cada factor, y estos a su vez deben sumar un total de 100%, una vez realizada las ponderaciones de cada factor, se debe ponderar a cada subfactor y en total deben sumar un 100%, para la obtención de la calificación total de cada factor se debe tomar en cuenta las valoraciones que hemos asignado, una vez que se encuentre identificado cual será la valoración que se acoge a la descripción de la Compañía colocamos en la matriz y esta nos ayuda a calcular el valor total del factor

Se analizarán los siguientes factores con sus respectivas valoraciones, esto nos permitirá obtener una calificación de cada factor que nos ayuda fácilmente a identificar la amenaza de sustitutos que posee la Compañía Nacional de Gas Congas. (Ver Anexo 9)

PRODUCTO – 30 % (conceptos)

En cuanto a Innovación	En cuanto a Tradición
1.- Nada innovador	1.- Nada utilizado como tradición
3.- Poco innovador	3.- Levemente utilizado como tradición
5.- Medianamente innovador	5.- Medianamente utilizado como tradición
7.-Innovador	7.- Utilizado como tradición
10.- Muy innovador	10.- Utilizado como tradición totalmente

PLAZA – 10%

En cuanto a Accesibilidad	En cuanto a Cobertura
1.- Nada accesible	1.- Baja cobertura
3.- Poco accesible	3.- Cobertura local limitada
5.- Medianamente accesible	5.- Cobertura local
7.- Accesible	7.- Cobertura nacional y local
10.- Muy accesible	10.- Amplia cobertura Nacional

PROMOCION – 15%

En cuanto a Posicionamiento	En cuanto a Publicidad
1.- Bajo posicionamiento	1.- Baja publicidad o nula
3.- Posicionamiento deficiente	3.- Publicidad deficiente
5.- Posicionamiento limitado	5.- Publicidad limitada
7.- Posicionamiento normal	7.- Publicidad dirigida
10.- Alto posicionamiento	10.- Altos costos de publicidad, publicidad especializada

PRECIO – 20%

En cuanto a Precio

1.- Sumamente barato en relación al valor recibido

3.- Barato en relación al valor recibido

5.- Normal del mercado

7.- Caro en relación al valor recibido

10.- Sumamente caro en relación al valor recibido

SERVICIO – 25%

En cuanto a Servicio

1.- Servicio con bajo valor agregado

3.- Servicio con deficiente valor agregado

5.- Servicio normal

7.- Servicio personalizado

10.- Alto servicio personalizado

Una vez determinado los factores, con su respectiva valoración, se procede a la calificación en la matriz de Amenaza de Sustitutos

Para este análisis se tomará como ejemplo el factor Producto, el cual contiene los factores de Innovación y Tradición.

Factor: Producto

e. Innovación: posee una ponderación de 60%, una vez identificada la valoración se califica a este subfactor con "1" (que este sustituto no posee innovación), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.
f. Tradición: posee una ponderación de 40%, una vez identificada la valoración se califica a este subfactor con "3" (que indica que la electricidad es levemente tradicional en cuanto a sustituto del gas), se coloca el número de la valoración dentro de la matriz.

Una vez que se han colocado los números en la matriz de cada subfactor, se procede al cálculo del factor de Producto, de la siguiente manera:

1.- Subfactor: Innovación	2.- Subfactor: Tradición
Ponderación: 60%	Ponderación: 40%
Valoración: 1	Valoración: 3
Total: 60% * 1 = 0.60	Total 40% * 3 = 1.20

Una vez realizada las operaciones se procede a sumar cada total de cada subfactor.

SUMA DE TOTALES DE SUBFACTORES: 0.60 + 1.20 = 1.80

Lo que nos da un total de 1.80 que es el total del factor, esta misma operación se la realiza para cada factor.

Una vez que se ha calificado cada factor, según lo detallado anteriormente, es necesario realizar una calificación global en cuanto a amenaza de sustitutos para la Compañía Nacional Congas que se encuentra detallada a continuación:

1.- Bajísimo poder
3.- Bajo poder
5.- Poder intermedio
7.- Alto poder
10.- Altísimo poder

Una vez realizada toda la valoración en la matriz de amenaza de sustitutos, se obtiene una calificación global de 3.2 lo que nos indica que la energía eléctrica posee un bajo poder como sustituto del gas.

Una vez realizada la valoración y como consecuencia de la investigación realizada de la energía eléctrica como sustituto directo del gas se obtienen las siguientes conclusiones:

En cuanto a producto se analiza que este sustituto, en el momento actual no posee innovación, por lo tanto no corre riesgo en este aspecto como sustituto del gas, la energía eléctrica es una tradición en lo referente a la sociedad pero en lo que se refiere para las utilidades que se le asignan al gas es levemente tradicional, por lo tanto, en lo que se refiere al producto no posee una amenaza relevante; a futuro podría convertirse en una amenaza cuando entre en funcionamiento los Proyectos Hidroeléctricos que producirán energía a bajo costo.

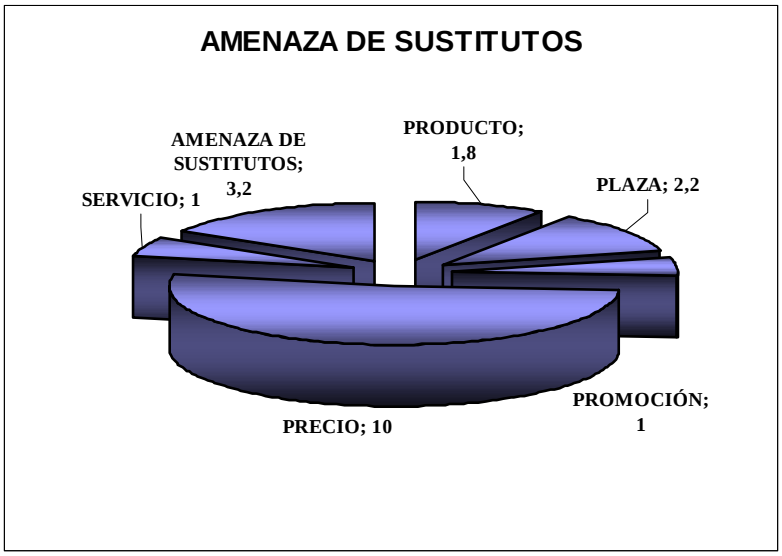
En lo que se refiera a plaza, en cuanto a accesibilidad por el costo elevado que pueden poseer los productos que se utilizarían con energía eléctrica, no son accesibles actualmente para los clientes, en lo que a cobertura se refiere posee una baja cobertura a nivel nacional.

En cuanto a posicionamiento, este producto como sustituto del gas no posee un posicionamiento firme debido a su alto costo en el mercado, por lo tanto no posee mucha publicidad, lo que no permite que ocupe una posición firme en el mercado.

En lo referente al precio de la energía eléctrica, se puede deducir que en la actualidad el precio de este sustituto es sumamente caro, por esta razón es que aún no se ha posicionado en el mercado, ya que el gas es más barato y de fácil acceso hacia los clientes.

La calificación total en la matriz de amenaza, de sustitutos es del 3.2, lo que nos indica que la energía eléctrica no es al momento un sustituto amenazante para el gas, ya que su precio de adquisición es elevado y no se puede acceder fácilmente a este producto, por lo tanto, el gas seguirá siendo un producto realmente tradicional por algún tiempo más.

GRÁFICO Nº 33



Fuente: Las autoras, *Análisis de Sustitutos CONGAS*, 2010

CAPITULO IV
DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

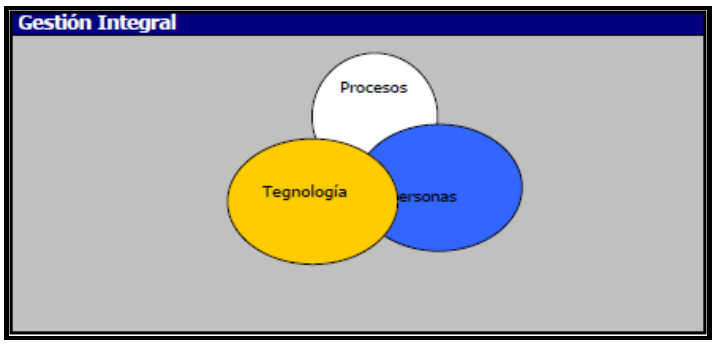
4.1. LA GESTION POR COMPETENCIAS

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados, en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.

GRÁFICO Nº 34



Fuente: Gestión por Competencias, 2008

4.1.1. ¿Qué son las competencias?

Desde el punto de vista de Martha Alles, el significado de competencia es "la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa" [65]

Para la Psicóloga Francesa Claude – Levy – Leboyer "Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en otras más eficaces para una situación dada. Son un rango de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas" [66]

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

---

[65] ALLES, Martha, *Diccionario por competencias,* 3ra Edición, Editorial Granica, Buenos Aires ,2007, p. 104

[66] LEBOYER, Levy, Claude, *La gestión des competences les editions d´organization*, 2da Edición, Paris 2001.

En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

4.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Alinear el desempeño y el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
- Definir las conductas de éxito requeridas para cada posición.
- Determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido por la organización

4.3. MÉTODOS PARA LA RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

"En los últimos tiempos ha surgido un interés renovado de parte de las empresas por el análisis del puesto de trabajo debido en parte a los esfuerzos por hacerse más competitivas y rentables y por otro lado con el objeto de cumplir con las numerosas exigencias que los mercados laborales actuales exigen. El análisis de puesto además servirá para disminuir el desperdicio de recursos, evitar duplicación de tareas y lograr especialización en los empleados.

Existen variadas técnicas para recopilar información de un puesto de trabajo, a continuación se mencionarán algunas que son las más usadas actualmente:

1. **La observación y el registro*:*** desde el punto de vista histórico es el primer método utilizado, defendido a principios de siglo por Frederick Taylor. La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y credibilidad que no pueden obtenerse a partir de la información proporcionada por los ocupantes de un puesto. La técnica consiste en observar a un ocupante de un puesto en el desarrollo de sus tareas e ir anotando los datos que sean de importancia en la hora de recopilación de la información. Este método es mas recomendable para posiciones que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos, en vista de que muchas

veces la simple observación no proporcionará toda la información necesaria se la acompaña de una entrevista al ocupante o de un cuestionario para que sea llenado.

2. **Entrevista con el ocupante de la posición:** Consiste en hacer una serie de preguntas al ocupante del puesto con el fin de obtener la mayor información posible, la ventaja de esta técnica es la capacidad de exploración, así como la reciprocidad entre la persona que realiza el análisis, el ocupante y su supervisor. Una de las desventajas es que la calidad de la información dependerá del grado de comunicación que se establezca, por lo tanto podría volverse subjetiva la interpretación que se haga de la información. Otra desventaja es el tiempo que se necesitará para realizar todas las entrevistas.

3. **Reuniones con los analistas de puestos de trabajo o expertos:** Esta técnica es similar a la entrevista, excepto que en este caso participarán varias personas, esto da lugar a mayor validez y fiabilidad ya que los grupos funcionan mejor que los individuos en la solución de problemas. Este método se usará más con la descripción de nuevos puestos de trabajo o para trazar descripciones futuras de puestos de trabajo.

4. **Fuentes de datos o información:** *Para* esto se recurre a la cooperación de los empleados y supervisores de los departamentos que se están analizando. Estos supervisores y empleados son las fuentes de gran parte de la información acerca de puestos.

5. **Cuestionarios:** *Pueden* circular cuestionarios cuidadosamente elaborados para que los empleados y supervisores los llenen de forma individual. Se usarán estas formas para obtener datos en las áreas de los deberes y tareas que se llevarán a cabo en el puesto, el propósito del cargo, requisitos para realizar el trabajo, el equipo y el material que se utiliza y otras informaciones que se deseen obtener. Pueden ser aplicados a varios ocupantes de un mismo puesto, pero deben conocerlo antes para establecer la adecuación de las preguntas y eliminar detalles innecesarios o que

exista ambigüedad en las preguntas. No son muy apropiados, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

6. **Diarios:** Se puede pedir a los ocupantes de los cargos que lleven un diario de sus actividades laborales durante todo un ciclo de trabajo. Normalmente se llenan los diarios en horas específicas del turno de trabajo y se mantienen durante un periodo determinado. La desventaja de este método es el tiempo requerido para recopilar y procesar la información."[67]

4.4. LAS ETAPAS DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

4.4.1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

---

[67] FERNANDEZ, Manuel, *Análisis y Descripción de Puestos de trabajo*, 1era Edición, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid 1995, p. 390

4.4.2. Análisis y Descripción del Cargo

El estudio y análisis de puestos, es el primer proceso para la gestión del talento humano, se lo hace para continuar con la admisión de personal y los procesos de reclutamiento y selección.

El diseño y estructura de cargos están condicionados por la estructura de la organización y por las necesidades de recursos humanos de la compañía. Los cargos son la esencia misma de la compañía, su diseño y estructura son los que facilitan el alcance de los resultados deseados.

La definición de un puesto comienza con el análisis del mismo. "El análisis del puesto es el proceso de estudiar un puesto para descubrir su verdadero contenido…"[68]. Todo lo que se descubre en el análisis se registra en la descripción del cargo para ofrecer un perfil claro del puesto, sus actividades, responsabilidades y condiciones.

4.4.2.1 Proceso de Análisis y descripción del Cargo

Antes de estudiar cada puesto, se debe estudiar la organización, misión, visión objetivos, organigrama, sus características, sus insumos (personal, materiales, procedimientos), y los productos o servicios que brindan a la comunidad.

Provisto de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se podrá:

- Identificar los puestos existentes en la organización, y determinar aquellos que son los necesarios para analizar.
- Preparar el formato de análisis del cargo.
- Obtener información para el análisis del cargo.

---

[68]COWLING, Alan et al, *Administración de personal y las Relaciones Industriales*, 2 Edición, Editorial Prentice Hall Latinoamericana, México 1997, p.68.

Según Chruden y Sherman, citado por Chiavenato, definen un cargo como: "Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización".[69]

Mondy y Noe (1997) lo definen: "Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos".

En consecuencia y como se pudo apreciar, existen dos enfoques, respecto del concepto de puesto o cargo de trabajo, del cual se tomará el propuesto por Chiavenato para la presente investigación.

Bryan Livy, citado por Chiavenato, define a las tareas o funciones como "los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo".[70]

En definitiva, un cargo viene a ser la reunión de todas aquellas actividades que realiza una sola persona, las mismas que se trata de unificar en un solo concepto y que se verán representados dentro del organigrama general de la Compañía.

Diseñar un cargo permite identificar para qué es creado, qué función va a desempañar, cuál es su propósito y objetivo dentro de la compañía.

Este propósito tiene tres pasos fundamentales que son:

---

[69] HERBERT CHUDEN, Artur W.S, *Jr. Personnel Management,* 2da. Edición, Editorial South – Eastern, New Jersey, 2004, P. 79

[70] LYVY, Bryan, *Job Evaluation: A Critical Review*, 1era Edición, Editorial Sales, Londres, 2004, P. 46

1. Identificación de puestos

Esta tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es necesario recurrir a la nómina, al organigrama vigente en caso de existir, o una investigación directa con los empleados, jefes y gerentes. De esa investigación debe surgir un organigrama base que servirá de guía para el levantamiento de la información.

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según (Chiavenato, 1999)[71] la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

a. *"Intrínsecos.-* Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido de cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

b. *Extrínsecos:* Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes)."

2. Análisis del Puesto

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su

---

[71] CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición , Bogotá, 1999, P. 208

ocupante.

En este punto lo que se pretende es estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. Chiavenato define el análisis de cargos como "El proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño"[72]

Prácticamente todas las funciones y actividades de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados tienen sus raíces en la interrelación de los empleados con sus puestos de trabajo. Los puestos de trabajo constituyen el eslabón entre los individuos y los resultados de la Organización.

Así pues, el análisis del cargo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar a los mandos directivos información sobre la organización y la función de cada uno de sus miembros para lograr sus objetivos y sus metas.

Este proceso consiste en describir y registrar el objetivo (razón de ser) fin de un puesto de trabajo, sus principales actividades, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir con un desempeño eficiente. A partir del análisis del cargo se desencadenan dos tareas principales: la descripción de las funciones del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos de los puestos de trabajo.

Para la descripción del cargo existen dos formas de redactar las diferentes actividades de un puesto de trabajo, estas pueden ser en verbo infinitivo o indicativo, como muestra el

---

[72] CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición, Bogotá, 1999, P. 333

siguiente cuadro:

TABLA Nº 22

COMO REDACTAR LA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

VERBO EN INFINITIVO O (INDICATIVO)	COMPLEMENTO
Elaborar (elabora)	el plan de producción
Revisar (Revisa)	el llenado de las órdenes de trabajo
Verificar (Verifica)	el ingreso de datos
Analizar (Analiza)	ordenes de cotización

Fuente: Las autoras, ***Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias.***

Esta herramienta ayuda a determinar el alcance que cada posición mantiene en cuanto a responsabilidad y funcionalidad, datos que Recursos Humanos requiere para poder aportar en el desarrollo y crecimiento de cada persona a través de mecanismos como la inducción y la capacitación.

Es importante destacar que un análisis de cargos tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas.

3. Descripción y Especificación del Puesto

La descripción de cargos se referirá a la enumeración del conjunto de tareas, funciones y obligaciones que una persona deba cumplir, adicionalmente, en la especificación de los cargos se hará referencia a los requisitos que el ocupante deba cumplir para ocupar esa posición. Se puede decir que la descripción determinará de forma impersonal su contenido, mientras que la especificación determinará los requisitos solicitados a un candidato en función de sus conocimientos, destrezas, habilidades, etc.

Según Chiavenato la descripción del cargo es: "Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende". [73]

La descripción del cargo no define de una manera adecuada los deberes y habilidades necesarias para desempeñarlo, por lo tanto, se hace casi imposible localizar personas con las características necesarias. El análisis de puestos es una necesidad crucial para resolver este problema.

El resultado del análisis del cargo son las descripciones de los puestos de trabajo y la especificación de los requisitos para una posición, agrupados en un documento que es el Manual de Funciones.

Para el desarrollar de este Manual de Funciones es importante contar con un formato único, aún si se trata de puestos de diferente nivel, pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que siga la misma estructura general para preservar la compatibilidad de los datos.

4.4.3. Elaboración del Diccionario por Competencias

Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera

---

[73] CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición, Bogotá, 1999, P. 331

exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias claves para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización.

De este modo podremos hablar de dos tipos de competencias:

Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.

Las competencias esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Es por esta razón que se propone que la elaboración de perfiles por competencias permitirá a la organización:

- Contar con perfiles de cargos que soporten efectivamente el logro de la visión empresarial.

- Soportar la Gestión de Recursos Humanos (Selección e Inducción, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo).

- Definir claramente las responsabilidades, actividades, competencias, requisitos y recursos para cada cargo en la empresa.

- Evaluar las competencias de cada uno de los individuos.

4.4.3.1. Tipos de competencias

Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: generalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

Capacidades / Actitudes: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.

GRÁFICO Nº 35

Fuente: Las autoras, Características que garantizan el éxito

Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

4.4.4. Modelado de Perfiles por Competencias

4.4.4.1 Identificación actividades claves

Para el siguiente paso hemos tomado de referencia ilustrativa un solo cargo con el objetivo de clarificar el proceso.

Actividades Claves: Son las actividades más importantes que un individuo ejecuta en su puesto de trabajo.

Una vez concluido el Análisis de Cargos, se procederá a Identificar las actividades claves; para lo cual se toma como insumo el conjunto de actividades que se realizan en cada uno de los puesto y se procede a realizar una calificación de las mismas, considerando la frecuencia con que estas se realizan, la complejidad, consecuencia de error y valor que genera para la organización. Para determinar estos cuatro factores se considero el siguiente cuadro.

TABLA Nº 23

GRADACION DE LOS FACTORES

CALIFICACION	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA DE ERROR	VALOR AGREGADO
5	DIARIA	MUY COMPLICADA	Consecuencias muy graves que pueden afectar a toda la organización	
4	SEMANAL	COMPLICADA	Consecuencias graves que pueden afectar a un proceso o área	
3	MENSUAL	ENTRE COMPLICADA Y FACIL	Consecuencias menos graves que pueden afectar el trabajo de otros	La actividad agrega valor al producto par el cliente interno o externo
2	SEMESTRAL	FACIL	Consecuencias que solo afecta alas actividades del puesto	La actividad agrega valor a la organización o al proceso
1	ANUAL	MUY FACIL	Consecuencias mínimas, poca incidencia, fácilmente controlables, sin trascendencia	La actividad no agrega valor, puede ser eliminada

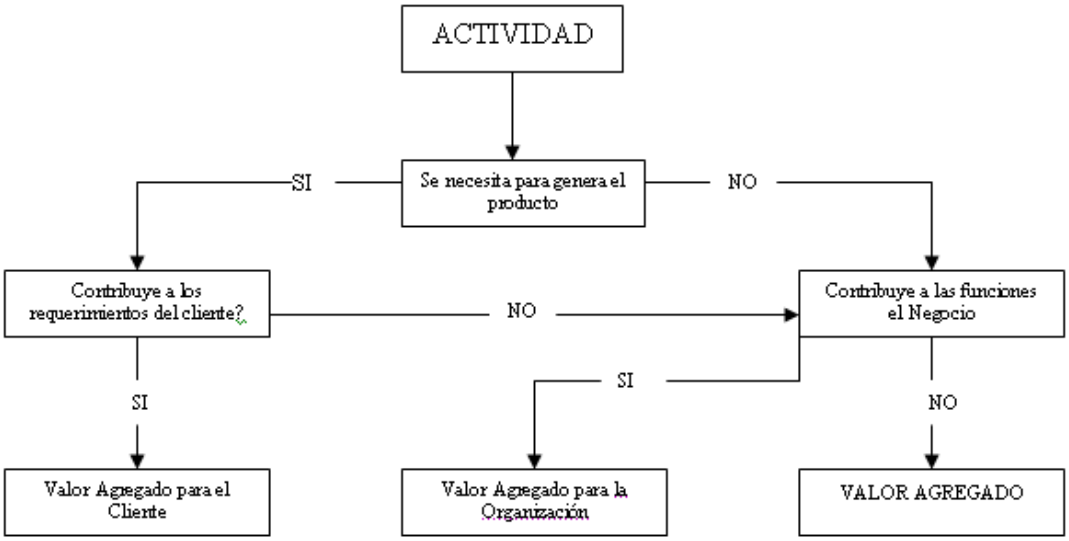
Fuente: Las autoras, Metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias.

Es importante considerar el valor agregado que genera cada una de las actividades, ya que si estas no son importantes podrían ser eliminadas de tal forma que exista una mejor optimización de tiempo.

Como ilustración de éste análisis y de la obtención de éste valor tenemos la siguiente figura

GRÁFICO Nº 36

Gráfica Valor Agregado



Fuente: Las Autoras, 2010

Con esto, se puede obtener el valor que genera cada actividad, el cual permite registrar en la tabla y determinar aquellas actividades que realmente son relevantes.

Con el objeto de identificar las actividades esenciales de un puesto de trabajo se utilizó la siguiente formula:

T= F + Cm + (Ce * V)

Cm = Complejidad

V = Valor Agregado

F= Frecuencia

Ce = Consecuencia de

T = Total

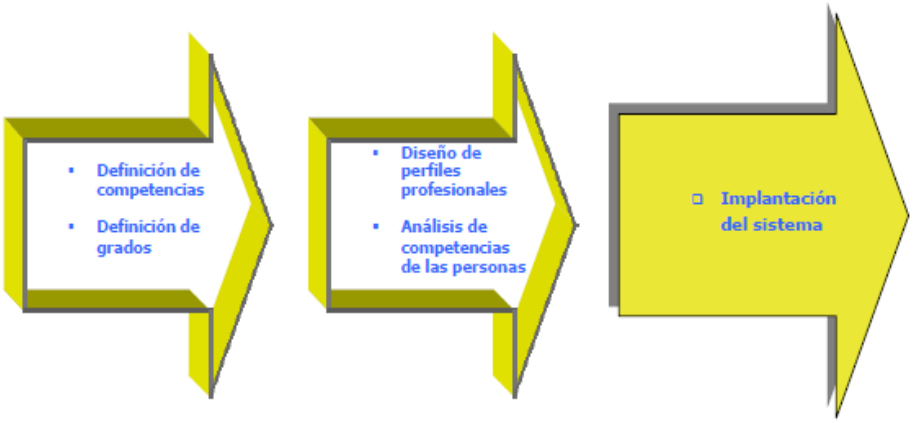
La cual permite comparar entre las distintas actividades e identificar las más importantes; son seleccionadas aquellas que tienen un valor alto en relación a las otras; dependiendo del número de las mismas se escogen entre 3 o 4, considerando el teorema

de Pareto.

4.4.5 Definición de Competencias

Existen diferentes métodos para identificar las competencias claves para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo.

GRÁFICO Nº 37



Fuente: Las autoras, *proceso de levantamiento de perfiles*.

El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto sería realizar entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del Área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que comentar, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización.

Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano, existen otros métodos que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad. Entre los más importantes, destacan:

- Panales de Expertos
- El conocimiento de los superiores

- Assesment
- Compatibilidad profesional

De entre todos los anteriormente citados, destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización:

a. Reuniones con directivos y personal clave

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

- Primero se define un borrador de competencias. Esta propuesta incluye:

  1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
  2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados.
  3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desee transmitir como cultura corporativa.

- Entrevista con cada director, con técnicos y mandos intermedios de amplia experiencia en la organización a efectos de completar y validar la información.
- Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado.
- Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos de la organización

b. Selección a través de un inventario de competencias estándar

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de

trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización. El Equipo directivo desarrolla, juntos con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias y por lo tanto la filosofía de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo de inventario estándar:

GRÁFICO Nº 38

Fuente: Las autoras, *Selección de Competencias*.

4.4.5.1 Definición de grados

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada una de las competencias.
- Definir de forma tal, que cada conocimiento, habilidad o actitud corresponda con un nivel de competencia correcto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basa sus juicios y apreciaciones.

Es importante recordar que no todas las actividades deben poseer conocimientos, pero si destrezas. Ya que como se menciono anteriormente existen competencias que se pueden Desarrollar por medio de la experiencia.

Una buena guía para hacer este agrupamiento es el criterio de modificabilidad de competencias. Unas competencias pueden ser fácilmente modificables mediante capacitación y entrenamiento y otras no.[74]

4.4.5.2 Cuadro de criterios modificables

Es importante señalar el nivel de competencia que debe tener una persona, ya que existen algunas de ellas que son consideradas para varios cargos, por ejemplo "hablado o facilidad de palabra", no es lo mismo el nivel de esta competencia en un vendedor o las personas que tienen contacto directo con el cliente, que una persona que maneja contabilidad o presupuesto, igual es el caso de negociación, resolución de conflictos, etc. Este tipo de niveles se considera desde 1 hasta 4, siendo **D** bajo y **A** alto nivel de experto.

Nivel A (Alto): S e requiere que la persona domine todos los conceptos que involucran a la competencia, de tal forma que su dominio o experticia le permitan hacer sugerencia, innovaciones y adaptaciones de conceptos a situaciones difíciles o nuevas.

Nivel B (Medio Alto): Se requiere un conocimiento profundo de la competencia, que permita un buen grado de efectividad en la aplicación de la misma. Puede utilizar estos conceptos a situaciones difíciles o nuevas.

Nivel C (Medio Bajo): Se requiere que el cargo además de manejar conceptos básicos, conozca de su aplicación y funcionamiento. Utilice en situaciones sencillas.

---

[74] R. NARANJO, *Metodología para elaboración de perfiles de cargos,* 2006 p.125

Nivel D (Bajo): Se requiere que el cargo maneje los principios generales de la competencia.

Una vez identificado los diferentes elementos por separado se procede a unir según grupo ocupacional, misión del cargo, formación académica, conocimientos adicionales, idiomas necesarios, nivel de experiencia, experiencia de un determinado puesto de trabajo.

El formato utilizado para la elaboración de los perfiles, propuesta que se presenta para la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A." se encuentra detallado en el Manual de Cargos y contiene los siguientes puntos.

Éste tiene introducción, definiciones, perfiles de cargos por competencias, glosario, diccionario de competencias y organigrama.

4.4.6 Definición de Manual de Cargos

"Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y actividades claves y secundarias de los integrantes de la empresa.

El manual de funciones constituye una herramienta eficaz frente a la necesidad de la organización para establecer una distribución coherente, práctica y eficaz dentro de las responsabilidades, funciones y tareas de cada uno de los cargos.

Este manual de funciones es un instrumento clave tanto para la administración de Recursos Humanos como la alta dirección, ya que permite conocer las características de cada uno de los puestos, este sirve como una herramienta clave para todos los

subsistemas de Recursos Humanos y de la organización en general."[75]

En muchos aspectos, una descripción de funciones es parte vital de la eficiencia de trabajo, además de fomentar buenas relaciones de trabajo entre los empleados. Pueden considerarse como los cimientos sobre las cuales se construye un sistema de eficiencia. No puede incluirse realmente programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos para reducir la fatiga y muchas otras medidas que conducen a la eficiencia, a menos que hayan tomado las etapas básicas y preliminares de la descripción de funciones.

4.4.7 Formato del Manual de Funciones

El Manual de funciones estará compuesto de las siguientes partes.

- *Datos de identificación.-* En donde se identifica el nombre del puesto, área a la cual pertenece, número de ocupantes, que puesto lo supervisa, a quien lo supervisa.

- *Descripción del Cargo.-* En donde se describe de manera global el cargo.

- *Descripción de funciones*.- En donde se describen todas las funciones que se ejecutan en el cargo.

- *Especificaciones.-* En esta parte se describirán los conocimientos habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para desempañar el puesto. Se describirá también los conocimientos complementarios que debe poseer el ocupante.

---

[75] CABRERA, Eugenia, *Rediseño de procesos de Recursos Humanos enfocado a la Gestión por competencias de una imprenta ubicada en el Centro de Quito*, PUCE, Facultad de Administración de Empresas, Quito, 2009

4.5 PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

4.5.1 Proceso de Selección de Personal por Competencias

Es una técnica utilizada por las empresas u organizaciones, mediante la cual se evalúa y elige a un determinado candidato para cubrir una vacante o posición previamente definida, garantizando de esta manera la mejor adaptación de los candidatos al puesto de trabajo y por ende el alcance de los objetivos de la empresa, es decir, se obtiene personal más eficiente y eficaz en la ejecución de sus actividades.

4.5.2 Importancia de los procesos de Selección de Personal por Competencias

"La selección de personal por competencias permite a la empresa tener empleados más competitivos, más eficientes y eficaces en la ejecución y planificación de tareas, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la optimización de los resultados, originando un crecimiento sólido de las organizaciones."[76]

Permiten una mejor adaptación o acoplamiento del personal al puesto de trabajo, ya que al contar con personal que reúne todos los requisitos previamente establecidos dentro del cargo a ser ocupado, (conocimientos, destrezas y otras características personales), se garantiza su permanencia dentro de la organización.
Contribuye al alcance de la misión, visión y estrategias de la organización.

---

[76] ALLES, Martha, *Selección de Personal por competencias,* 2da Edición, Editorial Granica, Buenos Aires ,2007, p. 93

Genera una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo, ya que el personal que trabaja en cada área de trabajo, poseen competencias similares, enfocadas al alcance de resultados.

Permite la elección de personal no sólo por sus conocimientos y destrezas, lo que dice su currículo o las referencias que se pueda obtener, sino que va mas allá, identifica las aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes de los candidatos; cabe recalcar que muchas veces un muy buen currículo esconde un candidato cuyo comportamiento no se ajusta al perfil seleccionado, he aquí la importancia de la aplicación de un proceso de selección por competencias.

4.5.3 Diferencia entre el proceso de Selección Tradicional y por Competencias

Una de las principales diferencias entre procesos de selección tradicionales y por competencias, es que en los primeros se concentra únicamente en el análisis de puesto como tal (conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características) sin un análisis previo de criterios o estándares de rendimiento mientras que en el modelo por competencias, se analizan los factores críticos asociados a un desempeño óptimo, es decir, existe un estudio más profundo, donde se analiza previamente estándares de rendimiento superior y en base a este análisis, se definen los grupos o competencias a seleccionar.

Los procesos de selección tradicional presentan un gran limitante por cuanto derivan de análisis de puestos que surge de manera aislada, es decir, no toma en cuenta aspectos relevantes como la estrategia de la organización, sino, que se centra en la función neta del puesto de trabajo sin observar como éste interactúa con otras áreas de trabajo para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia del enfoque por competencias que no concibe a los puestos de trabajo aisladamente, sino como una interrelación son las demás áreas de la organización.

Según del Doctor en Psicología Industrial Jaime Moreno Villegas (Moreno 2008)[77] las competencias de expresan en un lenguaje más organizacional. Competencias como "orientación a resultados", "canal de comunicación" y "establecimiento de redes de trabajo", reducen la ambigüedad al usar términos de conducta organizacional. En cambio en el modelo tradicional existe cierto sesgo hacia el uso de términos psicológicos sofisticados, manejados principalmente por psicólogos como, por ejemplo, "factor g", "fuerza del yo", "tensión enérgica", etc.

Los procesos de selección por competencias establecen nuevos métodos para evaluar al personal, fundamentándose en criterios observables de rendimiento como lo son las simulaciones.

Jaime Moreno en su libro "Selección de personal: Enfoque clásico y por competencias", nos dice que desde el punto de vista técnico el modelado de competencias es conductista, ya que define sus constructos con relación a comportamientos laborales observables y explica las diferencias entre el modelo clásico y por competencias mediante el siguiente cuadro:

TABLA Nº 24

DIFERENCIAS ENTRE PROCESO DE SELECCIÓN TRADICIONAL Y POR COMPETENCIAS

TERMINOS	ANALISIS DE PUESTOS ENFOQUE TRADICIONAL	MODELADO POR COMPETENCIAS/ ENFOQUE ACTUAL
Fundamento metodológico	Análisis de Puesto	Análisis de rendimiento
Terminología	Psicológica / Conductual	Conductual/ organizacional
Amplitud comunicativa	Lenguaje para uso de unos pocos	Todos hablan el mismo idioma
Cobertura Analítica	Un puesto	Varios puestos o familias ocupacionales
Vinculo con la estrategia organizacional	Nula, por lo general	Alta
Método de evaluación	Tradicional (test de entrevista no estructurada)	Amplia (Entrevistas conductuales, simulaciones, centros de evaluación, métodos alternativos).
Integración Funcional	Algunos subsistemas de RRHH de	Todos los subsistemas de forma integral e

[77] MORENO, Jaime, *Selección del Personal Enfoque Clásico y de Competencias,* Quito, 2008 p. 54, 57

	manera parcial	incluso subsistemas de otras áreas
Proyección Temporal	Énfasis en el aquí y ahora	Énfasis en el futuro
Uso Práctico	Solo por gente de RRHH.	Por toda la organización
Sensibilidad a tópicos organizacionales (cambio, redimensión, adquisiciones fusiones)	Nula, por lo general	Completamente sensitivo a cuestiones organizacionales de impacto

Fuente: MORENO, Jaime, *Selección de personal enfoque tradicional y por competencias,* Quito, 2009

El anterior gráfico permite comprender mucho mejor la gran diferencia entre los dos enfoques.

En síntesis, podríamos señalar que la diferencia radica en la forma como se lleva los métodos de evaluación, el establecimiento del perfil del cargo o análisis de puesto y la metodología utilizada para analizar la información obtenida.

Teniendo claro la diferencia de estos dos enfoques se procede a detallar cuales son las fases del procesos de selección que se realizarán en la Compañía Nacional CONGAS.

Para el proceso de Selección de Personal por competencias que se implementará en la Compañía Nacional CONGAS, se han diseñado algunas etapas basándose en diferentes criterios y fundamentos técnicos que se describen a continuación:

4.6 REQUISICIÓN DEL PERSONAL

"Es considerado como el comienzo dentro de un proceso de selección y significa la necesidad de personal o mano de obra que presenta una o varias áreas de trabajo dentro de la organización, la cual es transmitida al departamento de Recursos Humanos mediante un formato pre-definido,"

4.6.1 Reclutamiento del Personal

"El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo"[78]
Según Milkovich y Boudreau, el reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de dos vías, uno en la cual los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organizaron y la otra, las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo d empleado que será contratado, adicionalmente esta fase del proceso también es importante porque indirectamente se está promocionando la imagen de la empresa al exterior, obviamente si es que la fuente de reclutamiento seleccionada para el caso, lleva el nombre logotipo de la empresa.

4.6.1.1. Reclutamiento Externo

La finalidad es la búsqueda de personal calificado para los puestos a cubrirse. Los medios a utilizarse en el reclutamiento externo serán:

Base de Datos
La base de datos es un recurso de suma utilidad para las empresas, una serie de curriculums vitae con diversas especialidades, los cuales brindan la opción para elegir entre diferentes candidatos.

Puede ser de dos formas:

Manual.- Es la que está constituida por las carpetas que han entregado los candidatos, y el proceso a seguir es el siguiente:

- Codificar las carpetas que ingresan al departamento.
- Poner el número de ingreso de la carpeta a la base de datos.

---

[78] BOHLANDER, George, y otros , *Administración de Recursos Humanos*, 12 Edición, Editorial Thomson, California, 2007, p. 153

Si deseamos más detalle, podemos colocar en orden jerárquico, es decir asignar número para gerentes, subgerentes, etc.

- Después se coloca en orden alfabético dentro de cada categoría, se colocan en el archivo físico general dispuesto para esto.

Automatizada.- Esta comprende el ingreso de los candidatos en un programa de computación como Excel o Access, o se puede crear un programa específico para la base de datos.

Para el ingreso de las bases de datos electrónicas se puede considerar la siguiente información:

Número: Se refiere a un índice cronológico de ofertas. Tendrá la utilidad de proporcionar el número de ellas con que se cuenta en cada momento.

Fecha: Ingreso de la información al sistema.

Tipo: Determina si es profesional o de servicios generales

Nombre: Nombre, apellido y sexo del postulante.

Nacionalidad: Ciudad o provincia del candidato.

Fecha de nacimiento: Edad del candidato.

Teléfono o celular: Del domicilio, del trabajo y otros.

Dirección: Domicilio en el que pueda ser localizado.

Grado académico: Determina el grado de educación obtenido.

Profesión: Campo profesional (Administrador, Ingeniero, Psicólogo…)

Especialidad: Área de énfasis (Recursos Humanos, Técnica…)

Idiomas: Ingles, Francés, otros idiomas. Se indicará si la persona lee, habla o escribe los idiomas que indique y con qué grado de dominio.

Observaciones: Para cualquier comentario adicional.

Ventajas.-

- Mayor accesibilidad
- Aceleración del proceso
- Encontrar otras opciones a través de la misma hoja de vida.
- Es muy económica
- Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.

Desventajas.-

- Falta de actualización.
- Necesita evaluación constante de la capacidad de la base.
- Si no está ordenada no genera ningún valor

Agencias de Empleo

Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas.

Se la usa cuando no existe un departamento de RRHH sólido y se paga por hoja de vida que haya ingresado a la organización.

Lo fundamental de la negociación con la agencia de empleos, es esclarecer bien el perfil, con la requisición de personal. Es importante también quien está a cargo del servicio, debe ser una persona especializada en ubicar las hojas de vida. También se debe realizar un seguimiento para ver si es que se está cumpliendo el perfil solicitado. Lo ideal sería trabajar conjuntamente con otras agencias, para tener un parámetro de comparación.

Ventajas.-

- Existe una pre-selección previa
- El tiempo de selección es mas corto
- Se obtiene con mayor rapidez al candidato que requerimos
- Podemos comparar los candidatos y podemos obtener los mas calificados

Desventajas.-

- El costo es alto para la empresa
- Menor fiabilidad
- No se obtiene la cantidad de gente esperada, sino que se envía el "mejor" candidato.

La Internet

La Internet se presenta como un mecanismo practico, económico y sobre todo efectivo para quienes buscan empleo, y para las empresas representa una herramienta de ayuda debido a que los procesos son eficientes y de menos costos.

La Internet es empleada actualmente por algunas empresas ecuatorianas como, EBC, Ecuasanitas, Econofarm, Farcomed, entre otras, quienes hacen uso de sitios Web para publicar sus necesidades de empleo en páginas como www.porfinempleo.com o www.multitrabajos.com

Ventajas.-

- Es un proceso que ahorra tiempo a las empresas o personas que lo implementan
- Es un método de reclutamiento económico

- Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos.

Desventajas.-

- No todos los usuarios de Internet lo usan para conseguir trabajo
- Es desaconsejable para puestos de dirección ya que se emplean otros medios como los head-hunters
- No se obtienen buenos resultados cuando se busca personal operativo debido a que la mayoría de estos no utiliza el Internet (o no conocen sus posibles usos) para conseguir empleos.
- Se debe desarrollar algunos filtros para que los candidatos obtenidos se ajusten al perfil requerido.

Recomendados

Por lo regular, Para los empleadores las recomendaciones son una fuente importante de aspirantes, Algunas organizaciones fomentan esas situaciones a través de una campaña de referencias de empleados. Los anuncios de vacantes y las peticiones de referencias, se colocan usualmente en el boletín de la organización o en los tableros de recomendación

Ventajas.-

- Este tipo de campañas puede reducir los costos del reclutamiento al eliminar las cuotas de la agencia y el pago de publicidad
- La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que se recomienda por lo general a personas que por su experiencia pasada, han obtenido buenos resultados.

Desventajas.-

- La fuente puede resultar contraproducente si la persona referida por un empleado es rechazada, haciendo sentir insatisfecho a dicho empleado.

- Utilizar exclusivamente referencias puede ser considerado discriminatorio, por ejemplo si la mayoría de los empleados que se encuentran laborando en la empresa, fueren hombres o blancos.

La Competencia

Se refiere a reclutar al personal de empresas similares, que representan la competencia. De este modo se le hace la oferta de trabajo al individuo que se considera un buen elemento, por lo que dependerá de varios factores, incluyendo la remuneración, que el individuo acepte o no cambiarse de trabajo. La ética de esta fuente se encuentra en tela de duda, pues representaría una especie de robo de recurso humano a la otra empresa.

Ventajas.-

- Existe una focalización en empresas de negocios similares
- Se conoce previamente el desempeño del candidato en la empresa anterior, lo cual nos ayuda en cierta forma a predecir su desempeño en la nuestra.

Desventajas.-

- La ética profesional de esta fuente es dudosa, pues a fin de cuentas no se esta "jugando limpio"
- La empresa puede adquirir mala fama por utilizar esta fuente.
- Es riesgoso enviar a una persona de nuestra empresa para que investigue directamente, pues representaría de cierto modo, una especie de espionaje.

Prensa

El anuncio de prensa es considerado el medio que mayor difusión y por lo tanto de mayor respuesta, limita con mas precisión el perfil que se esta buscando, la obtención de resultados es inmediata.

Ventajas.-

- El contenido del aviso puede ser más especifico, detallando las competencias que requieren el cargo.
- Se puede conseguir varias hoja de vida.
- La respuesta es inmediata.
- Promociona en cierta forma la imagen de la empresa al exterior.

Desventajas.-

- Es una fuente de reclutamiento costosa.
- Genera demora en el proceso de preselección de las carpetas (existen candidatos que aunque no se ajustan al perfil, aplican al anuncio).

Colegios Profesionales

Dependiendo de la titulación requerida para el ocupante del cargo o puesto a seleccionar, también se puede acudir a colegios profesionales que disponen de bases de datos de todos sus integrantes.

Ventajas.-

- Se obtiene candidatos de acuerdo a los requerimientos de formación.
- Es una fuente de reclutamiento económica.

Desventajas.-

- Demora en el proceso de preselección de carpetas.
- La base de datos no se encuentra actualizada.
- El proceso es muy burocrático.

Radio y televisión

Son muy pocas las empresas que acuden a medios de radio y televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. Es utilizada de preferencia para cubrir vacante de fácil

acceso y se la puede utilizar siempre y cuando se identifique al grupo de personas que se estima llegar.

Ventajas.-

- Llega a gran audiencia en un tiempo bastante corto.
- Se puede llegar a un publico que no está buscando empleo, pero al que le agrada el perfil que se esta buscando.
- Se puede promocionar indirectamente a la imagen corporativa de la empresa.

Desventajas.-

- El costo de esta fuente de reclutamiento es elevado.
- La posibilidad de retención de la información es baja.

Promoción

Es una fuente de reclutamiento interna que se produce mediante movimientos verticales (jerarquía) o traslados dentro de la misma organización. Fomenta el desarrollo profesional y la motivación de los miembros de la organización, al igual que se fortalece el plan de carrera de las organizaciones.

Ventajas.-

- El nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él.
- Los empleados se sienten motivados.
- Ahorra tiempo en los procesos de inducción.
- Economiza tiempo y dinero en el proceso de selección e inducción.
- Garantiza la estabilidad laboral al descubrir talentos escondidos.
- Desarrolla la competencia interna entre los empleados.

Desventajas

- Puede dar lugar a luchas internas generando conflictos y falta de cooperación entre las personas
- Dificultad de encontrar, en la propia organización, personal con las características buscadas.

Headhunting

Esta fuente de reclutamiento se la utiliza a nivel gerencial, a conseguir talentos para ejecutivos que puedan ocupar cargos altos dentro de una organización.

Ventajas.-

- Para la empresa que contenta estos servicios ahorran tiempo en los procesos de selección y el ajuste perfil – puesto por lo general es el esperado

Desventajas.-

- Es una fuente de reclutamiento costosa.
- Cabe recalcar que todas las fuentes de reclutamiento utilizadas deben tomar en cuenta las normas, leyes y políticas del país donde se encuentre la organización.

4.7. RECEPCIÓN Y PRESELECCION DE CURRICULOS

Después de la publicación de un anuncio, es muy probable que exista gran cantidad de currículos postulando a nuestra vacante, unos se ajustaran al perfil otros simplemente habrían enviado su carpeta para futuros procesos de selección. En esta etapa es muy importante tener claro cuales son los requisitos excluyentes y los no excluyentes para realizar una primera preselección de los candidatos.

La citación es una de las fases más importantes, según Martha Alles, en su libro Selección por competencias nos dice “que muchos de los candidatos suelen perderse en un mal proceso de citación, cuando la persona que realiza el llamado es diferente de la

que realiza la selección, en este caso debe ser conveniente entrenarla para garantizar el éxito del proceso de selección"[79]

4.7.1 Solicitud de empleo

"Es un formato que deben llenar los aspirantes al inicio de un proceso de selección, su finalidad es recabar información sobre aspectos que no aparecen en la hoja de vida de los candidatos y que es de suma importancia.

Este formato garantiza que todos los postulantes a una vacante llenen los requisitos o información necesarios, al igual que permite tener mayor organización de la información obtenida, la cual servirá para poder realizar futuras comparaciones."[80]

4.8. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

4.8.1 Elaboración de la Matriz de Evaluación

Esta fase se la obtiene después de desarrollar un análisis del perfil por competencias de cada puesto, mediante un taller de modelado por competencias, donde se detalla las competencias que serán seleccionadas antes del ingreso del candidato al puesto de trabajo o las que serán desarrolladas durante su permanencia en la empresa.

---

[79] ALLES, Martha , Selección de personal por competencias, 2da Edición, Editorial Granica, Buenos Aires , 2007 p. 165

[80] ALLES, Martha , Selección de personal por competencias, 2da Edición, Editorial Granica, Buenos Aires , 2007 p. 103

4.8.2 Determinar el orden de los métodos de evaluación

Para determinar el orden de los métodos de evaluación examinaremos la siguiente tabla propuesta:

TABLA Nº 25

METODOS DE EVALUACION

TIPO DE COMPETENCIAS	**INSTRUMENTO, TECNICA, REQUERIMIENTOS**
CONOCIMIENTOS 1.- Conocimientos específicos	Pruebas de Conocimientos Entrevista Técnica Certificados de entrenamiento
2.- Conocimientos en general	Certificados de Educación superior Certificados de capacitación Entrevista de conocimientos generales
DESTREZAS Y HABILIDADES 3.- Destrezas	Requerimientos de experiencias laborales en funciones similares Entrevistas de eventos conductuales
CAPACIDADES Y APTITUDES 4.- Capacidades cognitivas	Test de inteligencia y aptitudes
5.- Capacidades psicomotrices, físicas, y sensoriales	Pruebas de resistencias física

Fuente: MORENO, Jaime, *Selección de personal enfoque tradicional y por competencias,* Quito, 2009.

Para la compañía Nacional CONGAS, y siguiendo los lineamientos del anterior cuadro se determina:

Conocimientos Específicos.- Para determinar el grado de conocimiento técnico que tienen los candidatos, se tomará en cuenta los certificados que acrediten sus conocimientos, referencias laborales.

Conocimientos generales: Se obtendrá mediante la presentación de documentos que avalen la hoja de vida y la primera entrevista.

Destrezas y habilidades: Se emplearán entrevistas de eventos conductuales y referencias laborales.

Capacidades cognitivas: Se empleara las pruebas Psicotécnicas que se diseñará de acuerdo al cargo y que el Jefe de Área tendrá la libertad de aplicarlo de acuerdo al puesto que requiera.

En cuanto a métodos de evaluación para la selección del personal existen varias pruebas o test que se pueden aplicar como son:

Pruebas psicotécnicas: "Se trata de unos tests diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales, etc. de una manera objetiva, y con un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección. La composición de este conjunto de test está en función del tipo de características que se desean conocer. No todos miden lo mismo, la elección viene dada por el objetivo que se pretende conseguir.

Así, dependiendo de su uso se dividen en tres grandes grupos:

Tests de inteligencia en general:

Estos podrán medir cual es la capacidad de razonamiento, que tiene un candidato en distintas áreas. Para ello, se realizaran distintos tipos de cuestionario, dependiendo del área a medir.

Uno sobre entendimiento de la información, donde se mide el vocabulario, la fluidez verbal, los distintos significados, etc.

Otro tipo muy corriente es el cuestionario que se realiza para ver la capacidad de relación, por lo que se pregunta sobre distintas palabras en las que el candidato ha de establecer igualdades, analogías o semejanzas.

Y nunca falla el que nos encontremos con un cuestionario aritmético, con el que se medirá la capacidad de resolver problemas mediante el razonamiento numérico, o la relación entre una serie de números.

El cuestionario sobre series alfabéticas, que medirá la capacidad de razonamiento abstracto del candidato.

Y el de visualización espacial, que mide la percepción del espacio y el razonamiento espacio-temporal.

Tests de aptitudes específicas:

Estos miden el nivel de capacidad para aprender un determinado trabajo y predicen el desempeño futuro. Los distintos tipos de cuestionarios que pueden medir las aptitudes de los candidatos son:

- Capacidad mecánica
- Aptitudes administrativas
- Atención y percepción
- Psicomotores
- Aptitudes espaciales

Tests de personalidad: Son capaces de medir las diferentes reacciones que puede tener una persona frente a determinadas situaciones o ambientes. Estas pruebas se clasifican en:

Cuestionarios de personalidad: con ellos se mide el carácter, la afectividad, etc.

Cuestionarios de intereses: estos cuestionarios con capaces de medir las preferencias o inclinaciones de las personas sobre un área determinada.

Pruebas proyectivas: Estas trazan el perfil de una persona y su carácter, en función a las respuestas que se dan ante estímulos ambiguos.

De todos estos tipos de pruebas, los más frecuentes son los de inteligencia en general, los de capacidad de abstracción y razonamiento numérico, así como, los de capacidad para resolver problemas y los de razonamiento verbal. Aunque, también se valorará la resistencia a la fatiga.

En este tipo de pruebas no faltarán los tests de personalidad, que intentarán medir nuestra forma de ser respecto al perfil que se requiera para el puesto: si somos introvertidos o extrovertidos, dinámicos o conservadores, optimista o pesimista, con iniciativa o sumiso, nos venimos abajo ante los problemas o los superamos con facilidad, etc.

Finalmente, con las pruebas profesionales se intentarán medir otros aspectos relativos a nuestros conocimientos técnicos y la destreza que podemos tener el puesto de trabajo."[81]

---

[81] *GONZALEZ, Damian, Métodos de Evaluación para Selección de Personal, Costa Rica, 2008 p. 54*

4.8.3 La entrevista

Consideramos a la entrevista como una parte sumamente importante en el proceso de selección de personal, por esta razón nos detendremos a profundizar este tema en las siguientes páginas.

"Desde tiempo atrás la entrevista ha sido considerada como una de las técnicas más importantes para la selección de personal, a pesar de no contar con una base científica y que se presenta con una tendencia mayor a la subjetividad; el desarrollo de la entrevista ha permitido influenciar en la decisión de aceptación o rechazo que puede tener un candidato cuando aplica a un determinado cargo."[82]

"La entrevista profesional es sin duda el escenario ideal para superar la autentica prueba de fuego que decide la idoneidad de un candidato aspirante a un trabajo sin obviar la importancia de las pruebas psicotécnicas y virtuales"[83].

Las personas encaminadas a la realización de la entrevista deberá tener experiencia previa que permita la conducción adecuada de la misma, es importante que la persona desarrolle esta habilidad de manera que permita obtener los resultados esperados.

Por la importancia, que radica en la práctica de la entrevista, como técnica fundamental del proceso de selección es importante definir: ¿Qué es la entrevista?, según uno de los más altos potenciales en la administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato expresa: "La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o mas personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por otro, el entrevistado o los entrevistados." [84]

---

[82] MERTENS, Luis, *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias, versión digital,* Cinterfor/OIT, Monte Video, 2002.

[83]GONZALEZ, María, *Entrevista de Selección*, 2006, www.arearh.com/lamejor_entrevista_de_seleccion/htm

[84] CHIAVENATO , Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición, Editorial, Mac Graw Hill, Santa Fe, 1999

El sistema de Reclutamiento y selección de Personal utiliza un tipo de entrevista dirigida, ya que con antelación al desarrollo de la misma se prepara el contenido de acuerdo a los factores por investigarse.

4.8.3.1 Entrevista por competencias

"La entrevista por competencias es una parte del proceso de selección, la cual permite observar una visión más clara del candidato a evaluar a partir de un perfil previamente desarrollado. La necesidad de buscar capacidades o cualidades del profesional mediante organizaciones que ha definido competencias cordiales y específicas, conlleva a un proceso de selección.

Las preguntas para evaluar la competencia se basa, principalmente en la práctica.
Al momento de evaluar las competencias se debe ser un valor relativo y no absoluto: evitando un posible mejoramiento de las herramientas de Recursos Humanos.

Las competencias requieren de un espacio de tiempo extenso y dificultoso para su culminación."[85]

LA ESTRUCTURA ESTRELLA (STAR) para la formación de Preguntas en Gestión por Competencia

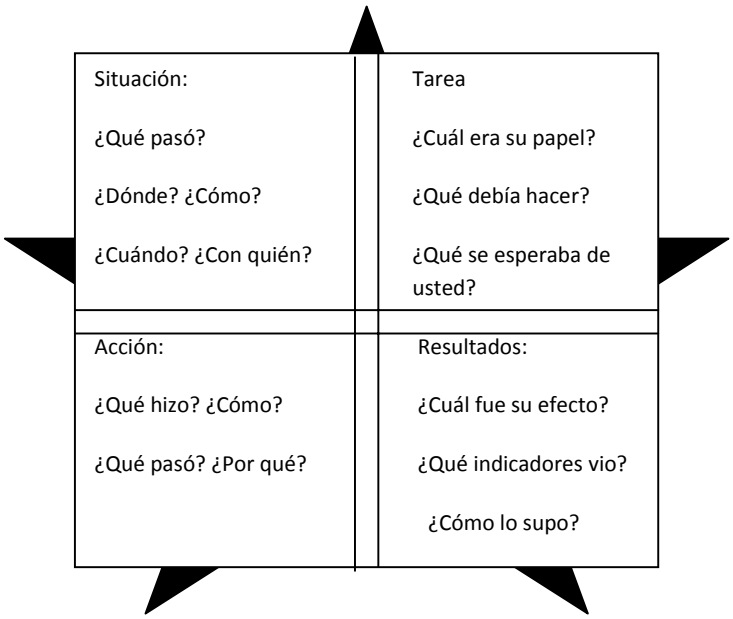
El objetivo principal es que nos permite evaluar al candidato que va a ocupar el puesto vacante: Formulando las siguientes preguntas ¿qué paso ¿… dónde? ¿Con quién ¿qué resultado pudo obtener? ¿Cuál fue el resultado? .Es importante saber que el entrevistado conozca totalmente la plaza y el negocio.

---

[85] ALLES, Martha, *Selección del personal por competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006 p. 103

Este tipo de entrevista se le llama de tipo tradicional por ser una entrevista dirigida. Por lo general, se empieza con una pregunta abierta para que el entrevistador tenga una idea de los conocimientos técnicos y la experiencia laboral que tiene el candidato.

GRÁFICO Nº 39



Fuente: Las autoras

De acuerdo a lo que plantea Martha Alles, en su obra Selección por Competencias, es importante determinar un proceso que permita dividirlo en dos partes:

La preselección: Nos permite realizar un análisis del perfil

La selección: Nos ayuda a evaluar las competencias que presentan los candidatos.

Se puede realizar también una entrevista por competencias en buena reunión íntegra, para realizar una entrevista más general. Esto depende de la disponibilidad del candidato, caso contrario debe omitir algunas preguntas y evaluar las competencias más importantes y relevantes.

4.8.3.2 Entrevista Preliminar

La Jefe de Talento Humano, tendrá el primer contacto con el solicitante mediante la entrevista preliminar. En este paso, se deberá investigar ciertos antecedentes del solicitante tales como: experiencia laboral, nivel de instrucción y ciertos rasgos de sociabilidad del individuo. A las personas que considere idóneas, entregará el formulario de Solicitud de Empleo, caso contrario, pedirá que le entreguen el currículo vital el cual será guardado en el archivo del departamento.

4.8.3.3. Entrevista de Selección

El aspecto fundamental al desarrollar la entrevista de selección es la descripción del puesto, con el fin de saber las funciones que en éste se desempeñan. Con esta información se realiza el perfil del puesto, con el fin de determinar que áreas se van a investigar a través de la entrevista. Con esta información se levanta el perfil del puesto, se elabora una guía de entrevista y la estrategia a seguir en el proceso de selección.

Además de lo anterior se debe contar con datos cualitativos con relación al departamento, gerencia o empresa para la cual se realiza la evaluación, estos datos son: tipo de supervisión, clima de trabajo, políticas y estilo gerencial.

- Todo esto se resume en:
- Información sobre el puesto
- Información sobre el candidato
- Información sobre la estructura organizacional

4.8.4 Examinar el ajuste persona-puesto

Para explicar esta parte, es importante recalcar que enfoque de competencias afirma "que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral."[86]

Para establecer el ajuste – persona puesto, es importante previamente asignar el grado de desarrollo que debe tener una competencia en un determinado puesto de trabajo. Pues una competencia puede estar presente en muchos cargos, pero la diferencia radicará en el nivel de desarrollo que necesite, por ejemplo: La competencia "Atención al detalles" para un abogado tendrá que la misma intensidad o grado de desarrollo que para un puesto operativo. Por este motivo es de suma importancia hacer relaciones entre los puestos de trabajo para obtener el grado de desarrollo de la competencia que requiere el cargo.

Jaime Moreno en el *Folleto las Competencias 2001,* considera necesario hacer comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias, esto lo logra comparando las competencias comunes de varios puestos, para esto nos presenta el siguiente ejemplo ilustrativo.

---

[86] GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Editorial Armada, Buenos Aires 2003 p. 67

GRÁFICO Nº 40

Asignación de Niveles a las competencias: Comparación interpuestos

Competencia: habilidades en la comunicación escrita

PUESTOS CON LA COMPETENCIA	NIVEL	RANGO
Asistente Contable	6	Bajo
Asesor Jurídico	10	Alto
Secretaria	7	Medio
Asistente de Compras	8	Medio – Alto
Jefe de Sistemas	6	Bajo

A = 10 – 9 Alto **B = 8 – 7 Medio** **C = 6 – 5 Bajo**

Fuente: ALLES, Martha, *Selección del Personal por Competencias*

En este ejemplo la competencia es "habilidad en la comunicación escrita" y se listan los puestos de la organización que tienen las competencias. Los analistas deben comparar los puestos que tienen la competencia en común y preguntarse: ¿Cuál de estos puestos requiere la competencia en el máximo nivel de desarrollo? En el ejemplo, hemos demostrado que el abogado institucional" es el puesto que comparativamente requiere el máximo nivel de desarrollo en comunicación escrita. Los niveles pueden usar escalas de 10, 50 ó 100 puntos. El límite inferior se estas escalas suele ser la mitad de la escala. Si es 10 es: cinco, si es 100 es 50, etc. Carece de sentido utilizar valores más bajos, pues eso indicaría que la competencia tiene comparativamente un nivel de tan bajo que pierde sentido su inclusión en el perfil. La asignación de niveles es viable cuando se han levantado sino todos, la mayoría de perfiles de competencias de la organización. Esto facilita la comparación de competencias interpuestos y mejora la calidad de las cuantificaciones de los niveles.

Referencias

Según Martha Alles en su libro *Elija al Mejor. Como entrevistar por competencias 2003* existen dos tipos de referencias laborales, unas formales y otras informales. Las formales son los datos que son entregados, en general, por el departamento de Recursos Humanos de donde el candidato dejó de trabajar, la información obtenida por lo general se refiere a fechas, cargos al ingresar y al salir, igualmente este tipo de información también puede ser tomada por otras fuentes, especialmente si el candidato presenta juicios pendientes, inhabilitaciones para operar con bancos.

En el caso de las referencias informales, el panorama varía un poco, ya que la información obtenida se refiere generalmente al tipo de relación que llevaba el candidato con sus compañeros, jefes, subordinados, desempeño laboral, modalidades de trabajo, etc.

Este tipo de relación se la consigue por medio de un canal directo, como por ejemplo un compañero o par del candidato, su jefe o cliente, proveedores, consultores, auditores, etc. Este tipo de referencia por lo general no se las obtiene por escrito sino por vía oral, es por esto que se denomina referencia de tipo formal.

4.8.5. Elaboración de los Reportes de Selección

4.8.5.1 Presentación de los candidatos finalistas

Después de haber realizado todo el proceso de selección se debe realizar informes en los cuales se detalle los aspectos más importantes de los candidatos, que puedan llevar a realizar la mejor elección.

4.8.5.2 Notificación de los Resultados del Proceso de Selección a los candidatos

La notificación a los candidatos que participaron en el proceso de selección del personal es muy importante ya que a través de ella se puede demostrar la seriedad en el proceso de selección de la Compañía.

4.9. EVALUAR LA VALIDEZ DEL PERFIL

La selección basada en competencias permite verificar si el personal nuevo que ingresa a la empresa realmente cumple con los criterios de selección por los cuales fueron contratados y esto se lo debe determinar mediante evaluaciones de desempeño laboral aplicados con una periodicidad trimestral o semestral, con la finalidad de poder determinar la efectividad del proceso de selección aplicado a cada individuo. Estas evaluaciones deben estar enfocadas a las actividades esenciales previamente definidas.

CAPITULO V:

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1. Conclusiones

1. Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización y en vista de que la Compañía Nacional de Gas "CONGAS C.A.", no tiene ningún tipo de lineamiento para llevar a cabo la contratación de personal se planteó la necesidad de elaborar un Manual de Cargos y Selección de Personal que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.

2. Después de culminar esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que la empresa logre poner en práctica el proceso completo de la Implementación de este Método de Gestión ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de la Compañía en cuanto al proceso de reclutamiento y contratación de su recurso humano.

3. Durante el proceso de Recolección de la Información para el Descriptivo de Funciones, se pudo percibir desmotivación por parte de los trabajadores por varias razones como el salario, la alimentación, la dotación de equipos de protección, factor que impide el desenvolvimiento y explotación potencial del Recurso Humano en la Compañía, creando un Ambiente de trabajo hostil.

5.1.2. Recomendaciones

1. La implementación de la Gestión por Competencias en la Compañía, se ha desarrollado de manera imparcial, el éxito de este modelo sería completarlo para alcanzar el desarrollo tanto de la organización como de sus trabajadores potenciales. Punto importante a ser tomado en cuenta, sabiendo que la Compañía ocupa el tercer lugar en el mercado nacional

2. Se recomienda para la aplicación de los Test Psicológicos, contratar los servicios de un profesional que tenga experiencia en el campo, ya que al momento la Compañía no cuenta con un profesional en esta rama.

3. Se recomienda delegar a un colaborador del Departamento de Talento Humano la responsabilidad para controlar el fiel cumplimiento de las políticas y procedimientos del subsistema de Selección por Competencias que se ha diseñado en esta investigación, con la finalidad de que sea aplicado y no quedo solo en documentos.

4. Es de gran importancia que en la organización se realice una Evaluación del Desempeño de los colaboradores en todos sus niveles, para poder reestructurar una remuneración más justa y equitativa.

BIBLIOGRAFIA

1. ALLES, Martha, *Selección de Personal por competencias,* 2da Edición, Editorial Granica, Buenos Aires ,2007, p. 93.
2. ALLES, Martha, *Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Granica, 2007, p. 45.
3. ALLES, Martha, *Selección de personal por competencias* , Editorial Granica, Buenos Aires 2006 p.45
4. ALLES, Martha , *Selección de personal por competencias*, 2da Edición, Editorial Granica, Buenos Aires , 2007 p. 165.
5. ALLES, Martha, *Diccionario por competencias,* 3ra Edición, Editorial Granica, Buenos Aires ,2007, p. 104
6. ALVAREZ, Juan Javier, *Marketing uno a uno*, 2da Edición, Editorial Carrick, México 2005
7. BOHLANDER, George, y otros , *Administración de Recursos Humanos*, 12 Edición, Editorial Thomson, California, 2007, p. 153.
8. CABRERA, Eugenia, *Rediseño de procesos de Recursos Humanos enfocado a la Gestión por competencias de una imprenta ubicada en el Centro de Quito*, PUCE, Facultad de Administración de Empresas, Quito, 2009.
9. CARDENAS, Daniel, *estrategias de publicidad para negocios nuevos*, 3era Edición, Editorial Cornick, Buenos Aires, 2009. p. 48.
10. CASTILLO, Carlos, Compañía Austro gas, *www.austrogas.com.ec*
11. COCHRAN, William. "Técnicas de Muestreo". Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1.985.
12. COWLING, Alan et al, *Administración de personal y las Relaciones Industriales*, 2 Edición, Editorial Prentice Hall Latinoamericana, México 1997, p.68.
13. CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición , Bogotá, 1999, P. 208.
14. CHIAVENATO , Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición, Editorial, Mac Graw Hill, Santa Fe, 1999.
15. Escritura de Constitución de la Compañía Nacional de Gas, 1976
16. FERNANDEZ, Manuel, *Análisis y Descripción de Puestos de trabajo*, 1era Edición, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid 1995, p. 390

17. GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Editorial Armada, Buenos Aires 2003 p. 67

18. GONZALEZ María , *Análisis de las fuerzas de Porter* , www.*marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm*
19. GONZALEZ, Damian, *Métodos de Evaluación para Selección de Personal*, Costa Rica, 2008 p. 54.

20. GONZALEZ, María, *Entrevista de Selección*, 2006, www.arearh.com/lamejor_entrevista_de_seleccion/htm
21. HERBERT CHUDEN, Artur W.S, *Jr. Personnel Management,* 2da. Edición, Editorial South – Eastern, New Jersey, 2004, P. 79
22. HERNÁNDEZ Robert y otros, *Metodología de la investigación,* Mc Graw Hill, México,1998.

23. LEBOYER, Levy, Claude, *La gestión des competences les editions d´organization*, 2da Edición, Paris 2001.
24. Ley de Caminos, publicada en el Registro Oficial No. 515 del 30 de Agosto de 1994.
25. LYVY, Bryan, *Job Evaluation: A Critical Review*, 1era Edición, Editorial Sales, Londres, 2004, P. 46.

26. MARCHEN, Carlos , *Administración estratégica de competitividad de los negocios* , 2 da Edición, Editorial Trebolle, 2008 p. 45

27. MASLOW, Abraham, *Motivación y Personalidad.* New Cork, Harp, 1954.

28. MERTENS, Luis, *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias, versión digital,* Cinterfor/OIT, Monte Video, 2002.

29. MONTOYA Marcelo, *Donde estamos Agipgas del Ecuador,* www.eniecuador.com.ec

30. MORENO, Jaime, *Selección del Personal Enfoque Clásico y de Competencias,* Quito, 2008 p. 54, 57.

31. MURILLO, William, *La Investigación Cientifica,* Agosto 2010, www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml

32. NARANJO Luis , *Metodología para elaboración de perfiles de cargos,* 2006 p.125.

33. PAEZ Jorge, *"Inferencia Estadística", mayo 2010, www2.uiah.fi/projects/metodi/*

34. Planificación Estratégica de la Compañía Congas

35. Petroecuador, 2da Edición –Dra. Jacqueline Silva de Martínez-Acosta repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/123456789/411/1/IAEN-M042-2008.

36. PORTER, Michael , *Estrategia Competitiva,* 2da Edición, Chirstensen, 1987.

37. PUENTE Wilson, *Técnicas de Investigación, Agosto 2010,,www.rrppnet.tecnicas de investigación..mht*

38. Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 024 "*Transporte, almacenamiento, envasado y distribución de gas licuado de petróleo (GLP) en cilindros y tanques"*, sean de fabricación nacional o importada, que se comercialicen en la República del Ecuador.

39. Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 024, www.inen.gov.ec/site/images/pdf/normaliza/reglamentacion/notificacion_rte/rte_regular/rte_024.pdf

40. Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 008. Tanques y cilindros de acero soldados para gas licuado de petróleo (GLP) y sus conjuntos técnicos.

41. Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 024 *www.inen.gov.ec/site/images/pdf/normaliza/reglamentacion/notificacion_rte/rte_regular/rte_024.pdf*

42. Rol Jurídico y Político del Estado Ecuatoriano en el desarrollo del Sector Hidrocarburífero operado.

43. SALAS, José Luis, *Marketing Estratégico,* www.advice-business.com/es/consejos-1653072.htm

44. SOTO, Saul, *Teoría de los dos factores,2008, www.mitecnologico.com/teoriasrr.hh*

45. VEGA , Martín, *Administrador de Empresas,* 3era Edición, Editorial Trebolle, Bolivia 2007.

46. VERA Ricardo, *La Motivación,* Agosto 2008, *www.mailxmail.com/lamotivacion/html*

47. ZAMORA, P. (1997). *Filosofía de la productividad: hacia una cultura de calidad en el trabajo*. México: Grupo Ibalpe.

ANEXOS

ANEXO 1

E N C U E S T A

La presente encuesta tiene por objeto conocer la perspectiva que tienen los trabajadores de la Compañía Nacional de Gas "CONGAS" en cuanto a su relación trabajador- empleador, lo cual aportará de manera significativa al proceso de reclutamiento y selección de personal.

DATOS GENERALES

Posee alguna discapacidad: ☐ SI ☐ NO

AREA: Administrativa ☐ Operativa ☐ Técnica ☐

SEXO: Femenino ☐ Masculino ☐

ESTADO CIVIL: Soltero☐ Casado ☐ Viudo ☐ Divorciado ☐

Unión Libre ☐

EDAD: ……..

FECHA: …….

DATOS GLOBALES

Marque con una X la respuesta que usted considere es correcta.

1. ¿Qué tiempo trabaja en la Compañía?

Menos de un año ☐ 1 a 3 años ☐ 4 a 6 años☐ 7 años o más☐

Apreciaciones personales cuando usted ingresó a trabajar en CONGAS.

2. ¿Cómo se informó de la vacante existente para su cargo?

Prensa escrita ☐ Agencia de empleos ☐ Referencias personales ☐

Otros ☐ Especifique…….

3. Durante el proceso de selección. ¿Se sometió usted a una o varias de estas pruebas?

Pruebas Psicológicas ☐

Pruebas de conocimiento (Aptitud) ☐

☐

Pruebas de Cultura General

Ninguna ☐

4. ¿Tuvo una entrevista personal?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta anterior es positiva por favor conteste las siguientes preguntas.

5. ¿Durante el desarrollo de la entrevista personal la explicación dada tuvo la suficiente claridad para poder responder las preguntas realizadas?

SI ☐ NO ☐

6. Califique el ambiente en el cual se llevo a cabo la entrevista

TENSO ☐ RELAJADO ☐ CONFIABLE ☐ AGRADABLE ☐

7. Ordene los pasos secuencialmente del (1 al 7) a los cuales usted se sometió durante el proceso de selección para ingresar a la Compañía.

…….Entrevista Inicial
……..Llenar Solicitud de empleo
……..Aplicación de pruebas
……..Entrevista con la jefatura
……..Admisión
……..Inducción
……...Ninguno

8. ¿Se encuentra usted laborando en el mismo puesto para el que fue contratado?

Si ☐ NO ☐

9. ¿Desearía usted formular alguna sugerencia con respecto al proceso de selección de la Compañía CONGAS?

……

……

……

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 2

E N C U E S T A

La presente encuesta tiene por objeto conocer la perspectiva que los clientes de la Compañía Nacional de Gas CONGAS tienen con relación al servicio que presta el personal, lo cual aportará a un mejoramiento en la calidad del servicio enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

DATOS GENERALES

FECHA:……..…

Usted compra glp: granel ☐ cilindros ☐ servicio de instalaciones ☐

DATOS GLOBALES

Marque con una X la respuesta que usted considere que es correcta.

1. ¿Califique el trato recibido por parte del personal de la Compañía CONGAS?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐

Malo ☐

2. ¿Indique los aspectos que usted considere que debe mejorar la Compañía CONGAS ? ☐

Comunicación

Tiempo real de entrega ☐

Proceso para la adquisición del producto ☐

Calidad en el servicio ☐

3. ¿Según su criterio el personal que trabaja en la empresa cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria para desenvolverse en el puesto de trabajo?

SI ☐ NO ☐ ¿Por qué?……..……

4. Considera usted que CONGAS puede brindarle un mejor servicio si sus trabajadores cuentan con más:

a) Experiencia ☐ b) Capacitación ☐

☐

c) Cursos de Servicio al Cliente ☐ d) Cursos de calidad e innovación

5. Según su criterio. ¿Qué factor es primordial para haber preferido comprar en Congas que en otras Empresas?

a) Precio ☐ b) Calidad en la atención ☐
c) Cercanía ☐ d) Marca ☐

6. ¿Desearía usted formular alguna sugerencia con respecto al Servicio que presta la Compañía CONGAS?

……..

……

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3

ENTREVISTA A JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.

Esta entrevista tiene como objetivo, recopilar información sobre el manejo del proceso de reclutamiento y de selección del personal en la Compañía Nacional de Gas Congas, C.A.

1.- ¿Qué método de selección de personal utiliza usted para la requisición del mismo?

2.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Compañía Nacional CONGAS?

3.- ¿Cuáles son los pasos a seguir para la selección?

4.- ¿Qué tipo de pruebas utiliza usted para los diferentes cargos?

5.- ¿Cuántos cargos existen en la empresa?

6.- ¿Cuáles son los requisitos mínimos que exige para un cargo Administrativo?

7.- ¿Cuáles son los requisitos mínimos que exige para un cargo Operativo?

8.- ¿Quiénes son los responsables de la selección del Personal en la empresa?

9.- ¿Tiene algún presupuesto para realizar la requisición de personal?

10.- ¿Posee algún tipo de inducción para el nuevo colaborador?

11.- ¿En qué ayudaría el realizar inducción en la Compañía?

12.- ¿La inducción que realizaría seria general o inducción de cada puesto de trabajo?

13.- ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa que ayude a la selección del personal o la realizaría usted mismo?

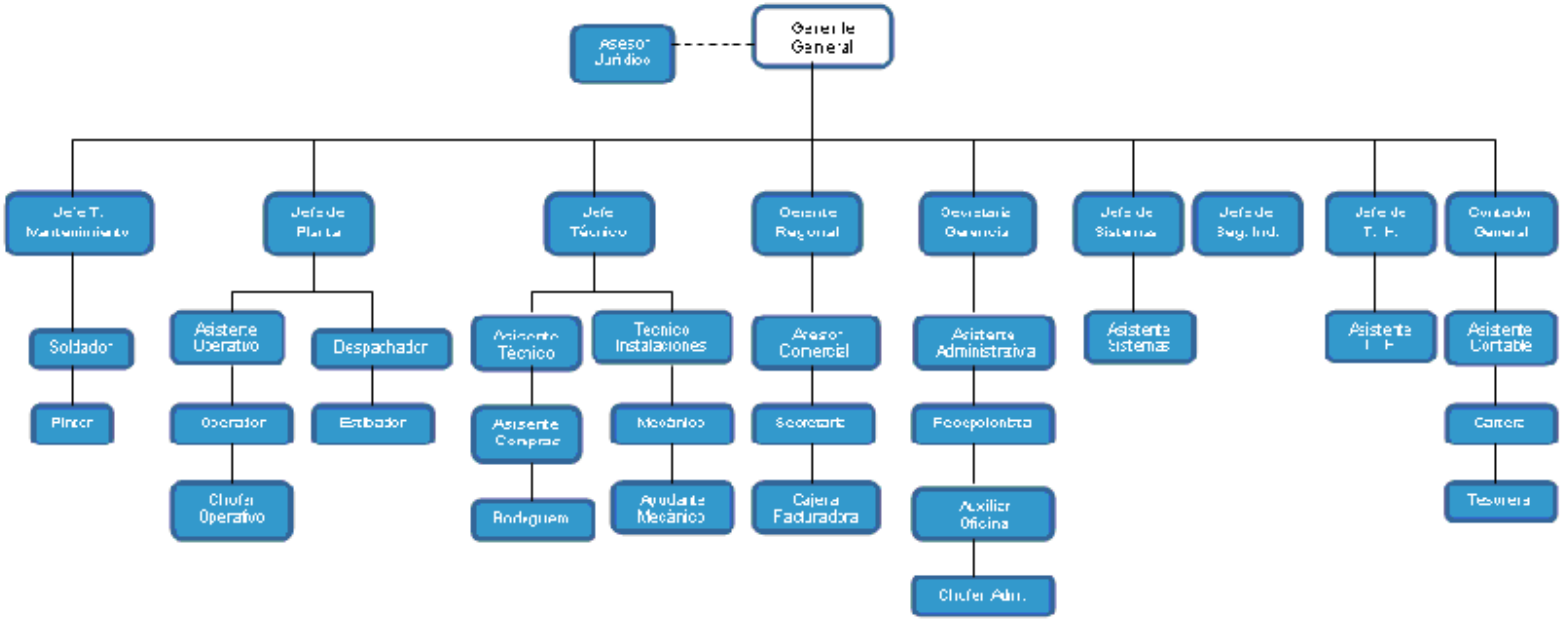
14.- ¿De dónde se obtiene las hojas de vida para reclutar?

15.- ¿Qué beneficios se ofrece actualmente la Compañía a sus colaboradores?

16.- ¿Realizaría Campañas de Bienestar Organizacional? ¿Qué tipo de campañas las realizaría?

ANEXO 4

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.



ANEXO 5
MATRIZ PARA EVALUACION DE COMPETENCIA

			Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
N°	**INDUSTRIA:**	**Pondera.**	**DURAGAS**		**AGIPGAS**		**CONGAS**		**AUSTROGAS**	
	FACTORES		**Calificación**	**Total**	**Calificación**	**Total**	**Calificación**	**Total**	**Calificación**	**Total**
1	PRESENTACION DEL PRODUCTO	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
2	RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	25%	3	0,75	4	1	3	0,75	1	0
3	CALIDAD EN EL SERVICIO	20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8	1	0,2
4	TECNOLOGIA	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
5	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	15%	3	0,45	4	0,6	4	0,6	2	0,3
6	STOCK	10%	3	0.3	4	0,4	3	0,3	1	0,1
TOTAL		100%		3,0		4,0		3,4		1,4

Fuente: Las autoras, *Análisis de la Competencia*, 2010.

ATRIBUTOS VALORADOS

Fuente: Las autoras, *Análisis de la Competencia*, 2010

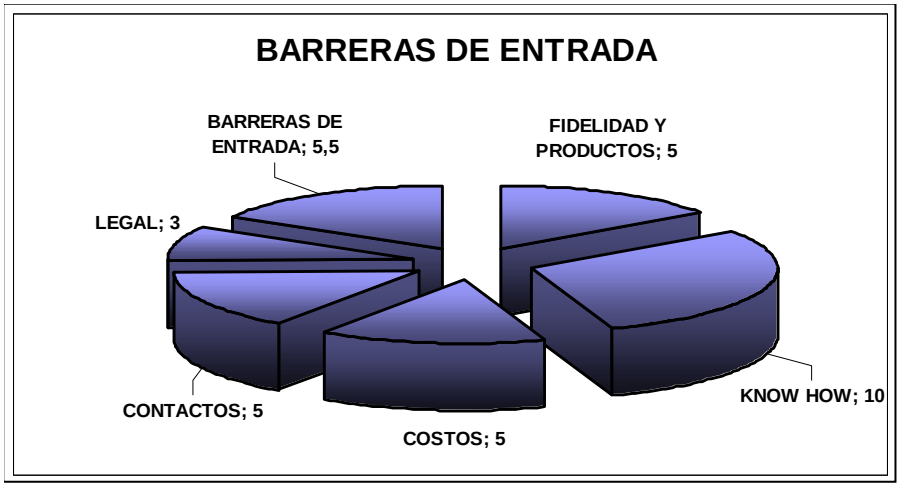
ANEXO 6

MATRIZ DE ANALISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA

100%	30%				15%	25%			10%		20%
BARRERAS	FIDELIDAD Y PRODUCTOS				KNOW HOW	COSTOS			CONTACTOS		LEGAL
	5,2				10	5,02			5,8		3
	100%				100%	100%			100%		100%
	CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	VALORES AGREGADOS	VARIEDAD	POSICION.	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE PROMOCION	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A COMPRA MAQUINARIA E INSUMOS	CONT. CON PROVEED	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZA.
	35%	25%	20%	20%	100%	33%	33%	34%	60%	40%	100%
5,5	7	3	3	7	10	5	3	7	5	7	3

Fuente: Las autoras, *Análisis de barreras de entrada CONGAS*, 2010.

BARRERAS DE ENTRADA

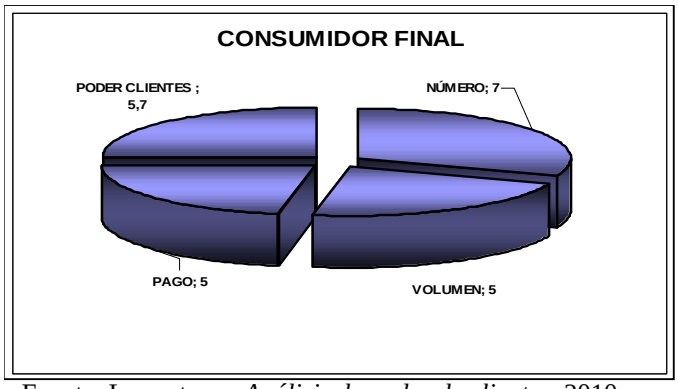


ANEXO 7
MATRIZ DE EVALUACION DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.

MATRIZ DE CONSUMIDORES FINALES

100%	35%	35%	30%
PODER	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO
	7	5	5
	100%	100%	100%
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO
	100%	100%	100%
5,7	3	5	5

Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes*, 2010.

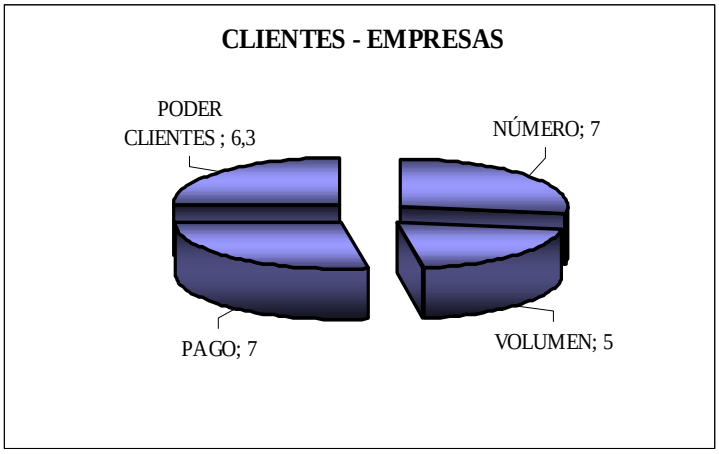


Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes*, 2010

MATRIZ DE CLIENTES – EMPRESAS

100%	35%	35%	30%
PODER	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO
	7	5	7
	100%	100%	100%
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO
	0%	0%	0%
6,3	7	5	7

Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes*, 2010.

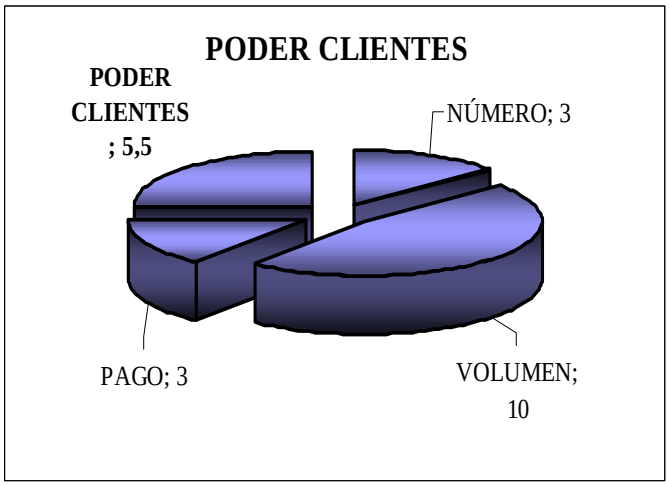


Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes*, 2010.

MATRIZ DE CLIENTES INTERMEDIARIOS

100%	35%	35%	30%
PODER	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO
	3	10	3
	100%	100%	100%
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO
	100%	100%	100%
5,5	3	10	7

Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes*, 2010.



Fuente: Las autoras, *Análisis de poder de clientes*, 2010.

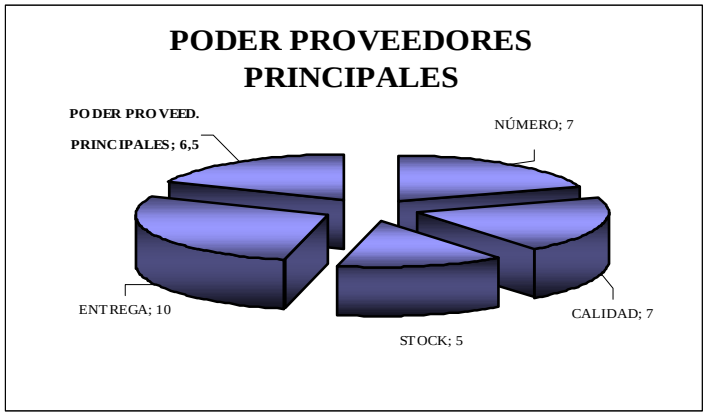
ANEXO 8

MATRIZ DE EVALUACION A PROVEEDORES DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.

MATRIZ DE EVALUACION DE PROVEEDORES PRINCIPALES

100%	30%	20%	40%	10%
PODER PROV.	**NÚMERO**	**CALIDAD**	**STOCK**	**ENTREGA**
	7	7	5	10
	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	**CALIDAD**	**STOCK**	**ENTREGA**
	100%	100%	100%	100%
6,5	7	7	5	10

Fuente: Las autoras, *Análisis de proveedores CONGAS*, 2010.

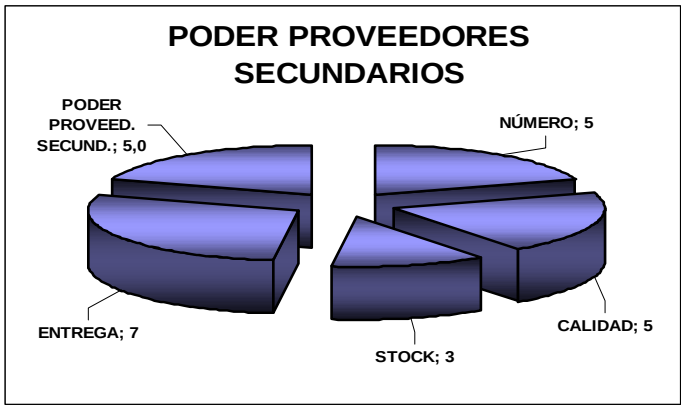


Fuente: Las autoras, *Análisis de proveedores CONGAS*, 2010.

MATRIZ DE EVALUACION DE PROVEEDORES SECUNDARIOS

100%	25%	25%	25%	25%
PODER	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	5	5	3	7
	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	100%	100%	100%	100%
5,0	5	5	3	7

Fuente: Las autoras, *Análisis de Proveedores CONGAS*, 2010.



Fuente: Las autoras, *Análisis de Proveedores CONGAS*, 2010.

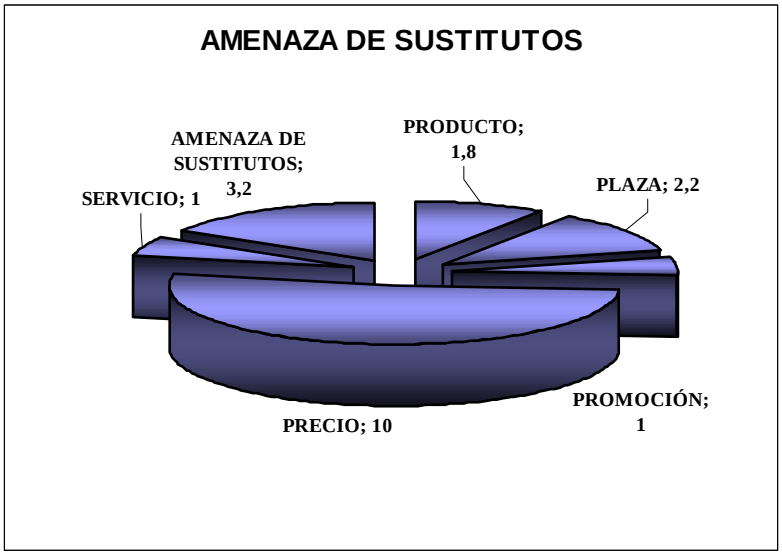
ANEXO 9

MATRIZ DE AMENAZA DE SUSTITUTOS

100%	30%		10%		15%		20%	25%
SUSTIT.	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO
	1,8		2,2		1		10	1
	100%		100%		100%		100%	100%
	INNOVACION	TRADICION	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
	60%	40%	60%	40%	70%	30%	100%	100%
3,2	1	3	3	1	1	1	1	1

Fuente: Las autoras, *Análisis Sustitutos CONGAS*, 2010.

AMENAZA DE SUSTITUTOS



Fuente: Las autoras, *Análisis Sustitutos CONGAS*, 2010.

ANEXO 10

MANUAL DE FUNCIONES Y DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.

ANEXO 12

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

ANEXO 13

CIRCULAR INFORMATIVA No. 152

Para: TODO EL PERSONAL

De: Talento Humano

Ref: **CONCURSO INTERNO ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**

Fecha: 11 de Octubre del 2010

Se informa a todos ustedes que la Srta. ……ha renunciado Voluntariamente a su cargo, trabajará hasta el día 7 de Noviembre, razón por la cual a partir de la presente fecha se abre el concurso interno para el cargo de Asistente de Talento Humano:

Requisitos:
· Estudiando o egresado de la carrera de Psicología Laboral o Ingeniería en Recursos Humanos
· Antigüedad mínima de 6 meses en la Compañía
· Visto Bueno de su Jefe Inmediato

Funciones:
· Reclutamiento y Selección de Personal
· Planificar y Coordinar programas de Bienestar e integración ocupacional
· Mantenimiento y fortalecimiento de los medios de Comunicación
· Responsable de proyectos y actividades de responsabilidad social

Rasgos de personalidad y competencias
· Aprendizaje activo
· Evaluación de ideas
· Planificación
· Pensamiento analítico
· Organización de la información
· Escucha activa
Las personas que cumplan con el perfil solicitado, enviar a la Jefatura de Talento Humano su hoja de vida actualizada, hasta el día lunes 18 de octubre.

Atentamente,

JEFATURA DE TALENTO HUMANO

ANEXO 14

CITACION DE CANDIDATOS

Nombre	Experiencia en el cargo	Trabaja	Empresa	Hora de entrevista	fecha	teléfonos	email	observación

ANEXO 15

SOLICITUD DE EMPLEO

(Escriba con letra imprenta clara y precisa)

1.- EMPLEO SOLICITADO			
Fecha:	Solicito el cargo de:	Salario que aspira:	Fecha que puede empezar a trabajar:

2.- INFORMACIÓN PERSONAL		
Nombre completo:	Tipo de Sangre:	
Lugar y fecha de nacimiento:	Edad:	
Dirección domiciliaria:	Teléfono:	Celular:

Cedula de identidad: No.	Libreta Militar: No.	Carnet del I.E.S.S. No.

Estado Civil: Soltero (a)	Unión libre	Casado (a)	Viudo (a)	Divorciado (a)

3.-DATOS FAMILIARES:

Familiar	**Nombre y Apellido**	**Dirección:**	**Fecha de nacimiento**	**Teléfono convencional o celular**	**Dependen económicamente de usted S/N**
Padre					
Madre					
Hermanos					
Cónyuge					
Hijos					

4.- DATOS SOCIOECONÓMICOS:		
Vivienda: Propia	Alquilada	Otros
Posee automóvil: Si No	Marca:	Modelo:
Posee otros ingresos: Si No	Especifique:	

5.- EDUCACIÓN:				
Estudios	**Nombre de la institución**	**Lugar**	**Años o / semestres aprobados**	**Diplomas / titulo**
Colegio				
Universidad				
Tecnológico				
Post-grado				
Cursos realizados:				

6.-IDIOMA				
Mencione los idiomas distintos al español y especifique con un porcentaje (%) el nivel en el que se desenvuelve en cada una de las aplicaciones.				
	Idioma	**Habla**	**Lee**	**Escribe**
1				
2				
3				

7.- EXPERIENCIA				
Relacione los últimos tres empleos que usted ha desempeñado, comenzando por el último o el actual				
1. Nombre de la empresa:		Dirección:		Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:		Cargo desempeñado por Ud.:		
Labores realizadas:				
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:	Total tiempo servido:	Sueldo inicial:	Sueldo final:
Motivo del retiro:				
2. Nombre de la empresa:		Dirección:		Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:		Cargo desempeñado por Ud.:		
Labores realizadas:				
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:	Total tiempo servido:	Sueldo inicial:	Sueldo final:
Motivo del retiro:				
3. Nombre de la empresa:		Dirección:		Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:		Cargo desempeñado por Ud.:		
Labores realizadas:				
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:	Total tiempo servido:	Sueldo inicial:	Sueldo final:
Motivo del retiro:				

8.- Referencias		
De tres referencias laborales y de personas que no sean familiares		
Nombre:	Dirección- Teléfono	Ocupación:

CERTIFICO: que la información aquí consignada es exacta. Autorizo a la Compañía CONGAS C.A. a la verificación de la misma, si se comprobase que los datos carecen de veracidad se hará caso omiso a la presente solicitud o se dará por terminado el contrato de trabajo en caso de haber ingresado a la compañía.	**FIRMA DEL SOLICITANTE**

ANEXO 16

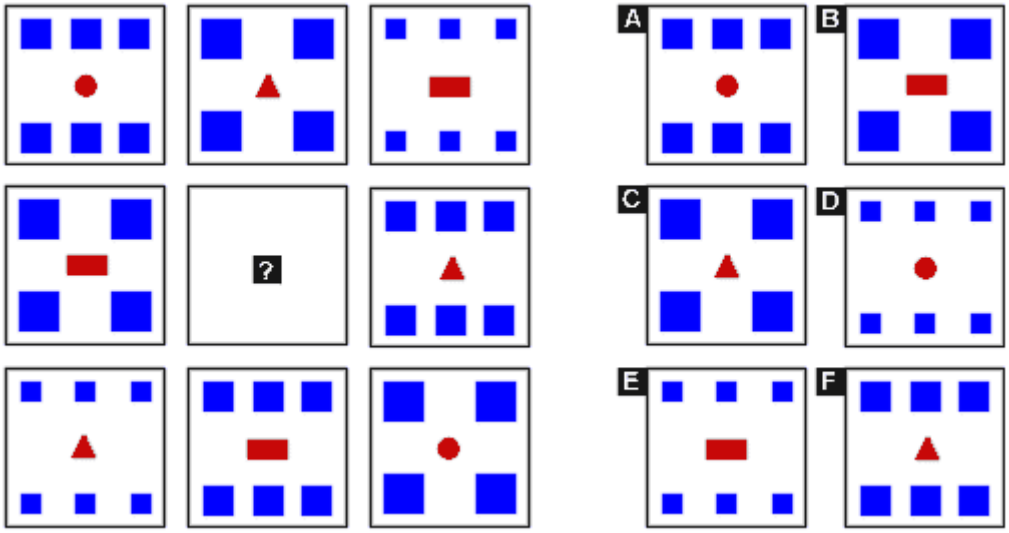
PRUEBAS DE PERSONALIDAD

1. Rellena la palabra que falta en el hueco

CUERPO - *POCO* - COSA

HOJA - _____ - BONSAI

2. ¿Qué figura de la derecha encaja en el cuadrado que está libre en la izquierda?



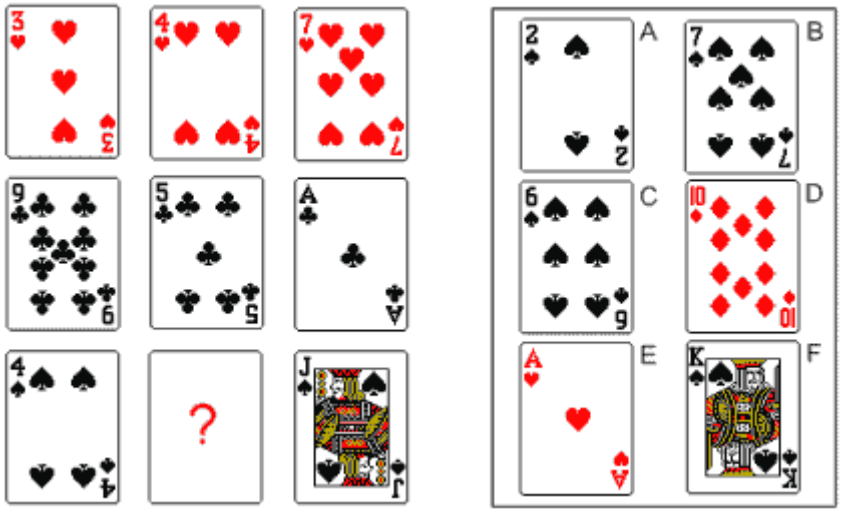
Solución: ☐

3. ¿Cuál de la siguientes palabras no encaja con las restantes?

A. **LEÓN**	D. **PUMA**
B. **GUEPARDO**	E. **LOBO**
C. **TIGRE**	F. **LEOPARDO**

Solución: ☐

4. ¿Cuál es la carta que de la derecha que encaja en la fila inferior de la izquierda?



Solución:

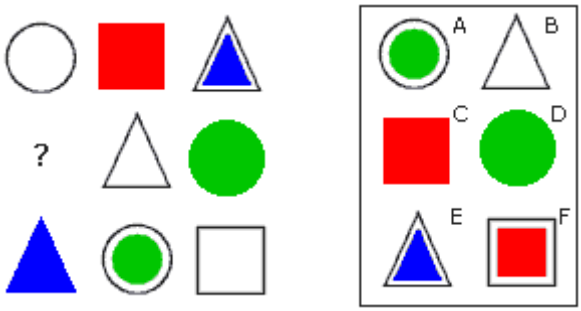
5. Indica las letras con la que acaba la palabra de la izquierda y empieza la de la derecha

COR - _____ - JA

6. Indica el número que falta en la siguiente serie numérica

2 - 1 - 4 - ____ - 6 - 5

7. Busca entre las seis figuras de la derecha cuál es la que falta en el conjunto de la izquierda



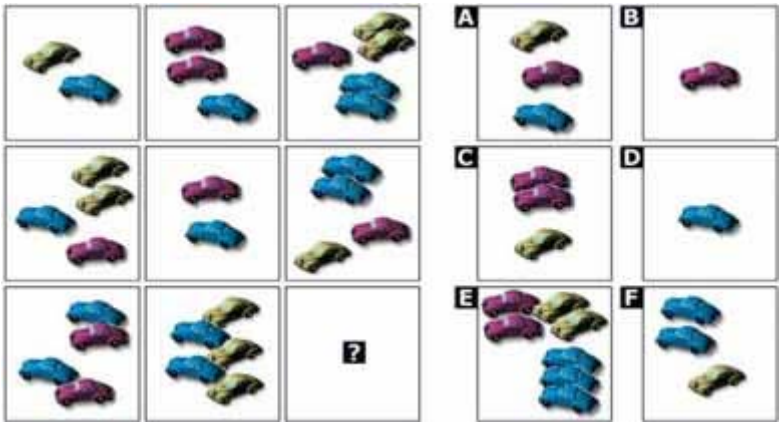
Solución:

8. Rellena la palabra que falta en el hueco

PASTEL - TORTA - BOFETADA

BOTE - _____ - ATRAPO

9. Busca entre los seis grupos de automóviles de la derecha el correcto y márcalo



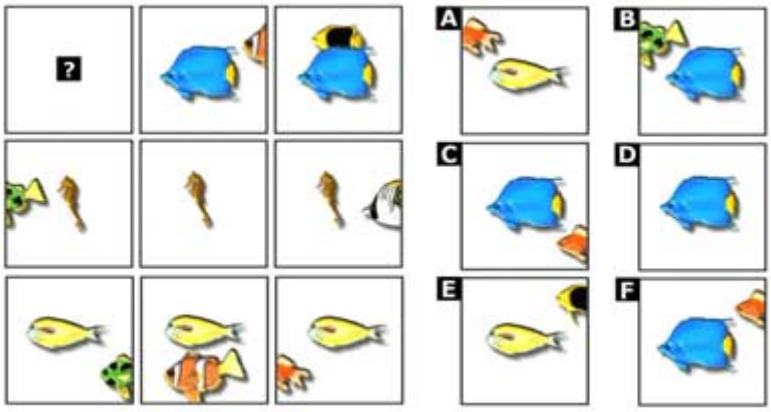
Solución:

10. Encuentra un sinónimo o palabra afín como muestra el ejemplo

SILLA - ASIENTO - SILLÓN

BURRO - _____ - JUMENTO

11. Busca entre los seis grupos de peces de la derecha el correcto y márcalo

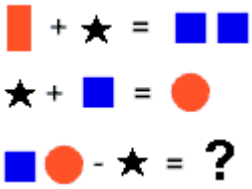


Solución:

12. Completa la siguiente serie numérica

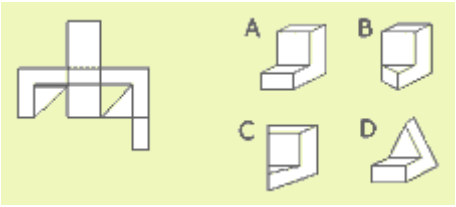
5 - 3 - 6 - 4 - 7 -

13. ¿Cuál es la solución de la última operación? (Cada símbolo representa una cifra entre 0 y 9)



Solución:

14. ¿Qué figura encaja con el modelo de la izquierda?



Solución:

15. Rellena los huecos con las letras y números que faltan

C		I	M	E	G
2	6	5	7	3	

16. ¿Qué número falta en la siguiente serie?

2 - 3 - - 9 - 17

17. Indica las letras con que acaba la primera palabra y empieza la segunda

V MARSE

18. Añade las letras necesarias para que puedas formar 5 palabras completas

C

AR

HAZ

ENG

MONT

19. Completa la siguiente serie numérica

6 - 11 - 18 - 27 -

20. ¿Cuál de los siguientes animales no encaja con las demás?

A. **ALUGIA**	D. **NISEC**
B. **OBLLACA**	E. **LOMPAA**
C. **TREIUB**	F. **OTPA**

Solución:

21. Añade las letras necesarias para que puedas formar 5 palabras completas

M

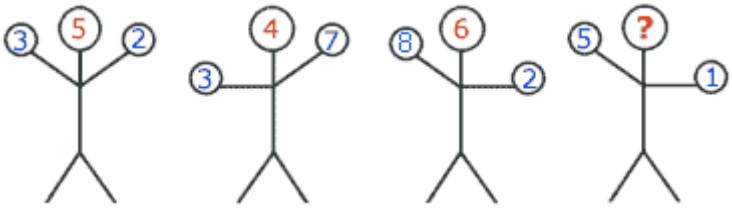
S

B

BOT

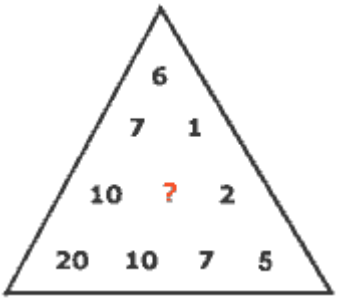
PA

22. ¿Qué número falta en la última figura?



Solución:

23. ¿Qué número falta en el centro de la pirámide?



Solución:

24. ¿Qué es más duro?

A. **UGAA**

B. **LEPPA**

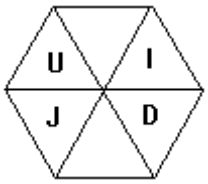
C. **RADPIE**

D. **LEG**

E. **ROARB**

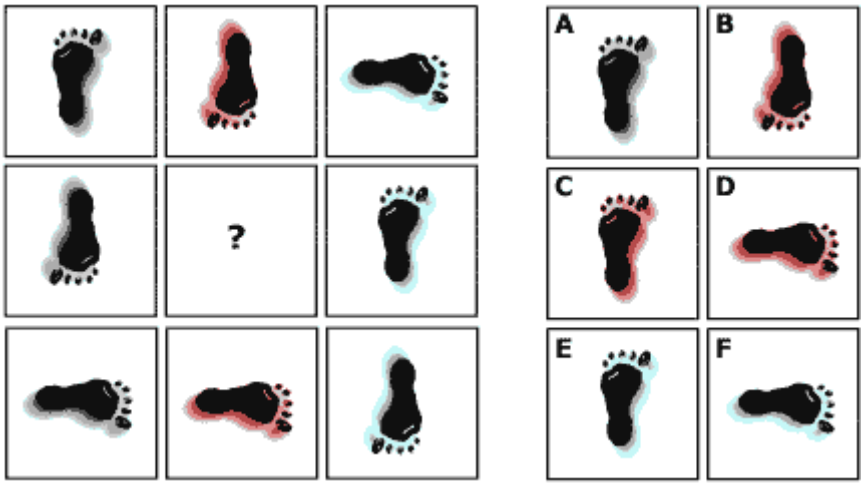
Solución:

25. ¿Qué letras faltan?



Solución:

26. Marca la figura correcta que falta para rellenar el hueco



Solución:

27. ¿Qué número falta en el centro?

31 (8) 22

212 [ ] 4

28. Indica las letras con que acaba la primera palabra y empieza la segunda

CAMI [ ] CO

29. Señala la palabra que no encaja con las restantes

A. **SIERRA**

B. **BROCHA**

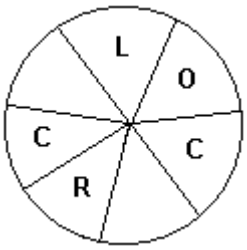
C. **MARTILLO**

D. **CLAVO**

E. **SARGENTA**

Solución: [ ]

30. ¿Qué letras faltan?

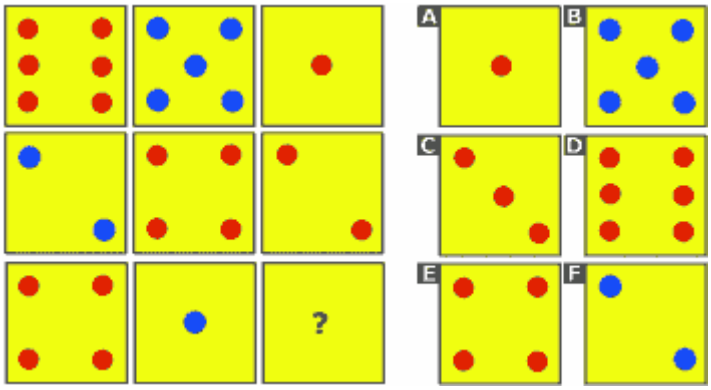


Solución: [ ][ ]

31. Encuentra un sinónimo o palabra afín para las palabras escritas

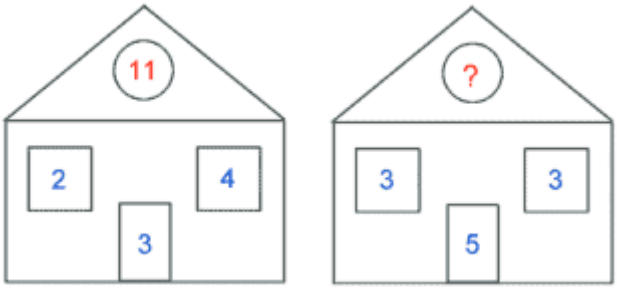
PARED - [ ] - TABIQUE

32. Indica cuál de las seis figuras de la derecha es la que falta en la fila inferior de la izquierda



Solución:

33. Indica el número que falta en la casa de la derecha



Solución:

34. Indica el número que falta para completar la serie

12 - (11) - 34

25 - - 53

35. Rellena las letras que faltan en la siguiente tabla

E	**J**		**L**
E		**B**	**A**

36. Añade las letras necesarias para que puedas formar 6 palabras completas

T

M

D

C

TR

OZ

37. Escribe las letras y/o números que faltan en la tabla

2	**C**			**12**
B	**4**	**E**	**9**	**L**

38. Indica las letras con que acaba la primera palabra y empieza la segunda

PAN - _____ - ARIO

39. Marca la palabra que no encaja con las restantes

A. **EVALCL**

B. **ORAS**

C. **RTIGARMAA**

D. **CISUF**

E. **QIUDAERO**

Solución:

40. Escribe los dos números que faltan

3 - 11 - ___ - ___ - 323

Cociente: _____ Nivel _____

RESPUESTAS

1. Siguiendo el ejemplo superior, si de *CUERPO* extraemos la última sílaba: PO y de *COSA* sacamos la primera: CO, queda la palabra *POCO*. Por tanto la solución de la palabra inferior siguiendo la misma norma es **JABON**.

2. La figura que falta completar es la **D**. En todas las filas aparecen las tres figuras centrales en rojo: círculo, triángulo y rectángulo. Además los cuadrados que están encima y debajo de las mismas en color azul, siempre son de tres tamaños diferentes.

3. La palabra que no encaja es **LOBO**, ya que es un carnívoro pero no un felino como los demás.

4. En cada fila la carta de la derecha corresponde a la suma de las dos cartas de su izquierda. Por tanto la solución de la última fila es la **B**: 4 + 7 = 11, que en la baraja de cartas correspondería a la J de picas (B).

5. **TINA** es lo que falta por rellenar en el hueco, formando así las palabras **CORTINA** y **TINAJA**. Aunque también consideramos válida la respuesta **TE** que forma las palabras **CORTE** y **TEJA**.

6. En la serie numérica primero se resta 1 y luego se suman 3, alternativamente: 2 (-1), 1 (+3), 4 (-1), **3** (+3), 6 (-1), 5. El número que falta es **3**.

7. Cada una de las figuras (círculo, cuadrado, triángulo) aparece en tres variantes: en blanco, todo de un color y con un reborde blanco. La que falta en la serie es la **F**.

8. Si buscamos un sinónimo para las dos palabras BOTE y ATRAPO (como en el ejemplo anterior), éste es **CAZO**.

9. En cada fila hay tres coches color fucsia, tres amarillos y cuatro azules. Por tanto en la fila inferior falta completar un coche fucsia, o sea la **B**.

10. **ASNO** o **POLLINO**, las dos son válidas.

11. En cada fila el pez central permanece inmóvil, mientras que el otro se va desplazando progresivamente de izquierda a derecha. La solución es la **B**.

12. En la serie numérica primero se resta 2 y luego se suman 3, alternativamente: 5 (-2), 3 (+3), 6 (-2), 4 (+3), 7 (-2), **5**. El número que falta es **5**.

13. Sabemos que la suma de dos números de una sola cifra es siempre inferior a 20, por lo tanto, a partir de la primera operación, podemos deducir que el valor del cuadrado azul es 1. De aquí, deducimos que estrella + 1 = circulo a partir de la segunda operación, o lo que es lo

mismo, círculo - estrella = 1. Si aplicamos esto en la última operación, tendremos que al realizar la resta de círculo - estrella el resultado es 1 y se mantiene el cuadrado a la izquierda que vale 1 también, luego el resultado buscado es 11.

14. Si imaginamos la figura de la izquierda como si estuviera hecha de cartón y la plegáramos correctamente, aparecería lo correspondiente a la figura **A**.

15. La cifra multiplicada por 2 menos 1 corresponde a la posición en el abecedario de la letra que va asociada a ella. La solución es **K** y **4**.

16. Se multiplica cada número por 2 y se resta 1. El que falta en la serie es el **5**.

17. **ASO**: VASO y ASOMARSE. También consideramos válida la respuesta **A** que forma las palabras **VA** y **AMARSE**.

18. **AÑA**: caña, araña, hazaña, engaña, montaña.

19. En la serie numérica las cifras son el cuadrado de 2 - 3 - 4 - 5 y 6, sumándole 2. El número que falta es el **38**.

20. La solución es la **B**. El águila, buitre, cisne, paloma y pato son aves, el *caballo* no.

21. **ELLA**: mella, sella, bella, botella, paella.

22. El número de los brazos levantados se suma y los de los brazos horizontales se resta. El resultado se muestra en la cabeza, que en el caso del último hombrecillo es el **4**.

23. Cada número es la diferencia del número situado abajo a la izquierda menos el número abajo a la derecha. La solución por tanto es **3**.

24. Lo que es más duro es la **C**, o sea la *piedra*. Los demás son agua, papel, gel, barro.

25. Leyendo las letras de la figura en sentido contrario a las agujas del reloj, formaremos la palabra DI**B**UJ**O**.

26. En cada columna aparecen tres huellas de pie de un color y en tres posiciones distintas: hacia arriba, hacia abajo y hacia la derecha. La huella que falta es la que corresponde a la **C**.

27. Si 31 (8) 22 es 3 +1 +2 + 2 = 8. Entonces 212 (**9**) 4, que es 2 + 1 + 2 + 4. (También se acepta como solución **207** si hacemos a-b-1=c; o sea 212 - 4 -1 = 207)

28. **SA** son las letras que faltan, formando así las palabras **CAMISA** y **SACO**. También aceptamos como válida la respuesta **LO**, que forma el nombre propio **CAMILO** y la palabra **LOCO**

29. la **B** (brocha) no encaja, ya que las demás son herramientas de carpintero y la brocha es propia de un pintor.

30. Si leemos las letras en el sentido de las agujas del reloj, veremos escrita la palabra C**I**RC**U**LO (También se acepta C**O**LOC**A**R).

31. PARED - **MURO** - TABIQUE. (También se acepta **TAPIA** y **MURALLA**)

32. Los puntos azules de los dados se restan y los rojos se suman. La solución es la **C**.

33. Los números de las ventanas se multiplican y el de la puerta se suma. El resultado aparece en el círculo superior. En el caso de la casa de la derecha éste es **14**.

34. El número central equivale a la mitad de la diferencia de los dos números de ambos lados: 34 - 12 = 22; 22/2 = 11. 53 - 25 = 28; 28/2 = **14**.

35. Si leemos en sentido opuesto a las agujas del reloj, formaremos la palabra E**M**BAL**A**JE.

36. **ONO**: tono, mono, dono, cono, trono, ozono.

37. La distancia entre las letras va aumentando cada vez en una unidad más que la anterior, mientras que los números se incrementan en 2 y 3 unidades alternativamente. Las soluciones son **7** y **H**.

38. **TALON**: PANTALON y TALONARIO.

39. La **D** es la que no encaja, pues es *ficus*. Las demás son clavel, rosa, margarita, orquídea.

40. Cada número es el resultado de multiplicar por 3 el anterior y luego sumarle 2: 3 (x3 +2), 11 (x3 +2), **35** (x3 +2), **107** (x3 +2), 323.

ANEXO 17

INFORME DE LA ENTREVISTA

FECHA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

GUÍA DE LA ENTREVISTA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	

COMPETENCIAS EVIDENCIADAS

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

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

	Situación	Acción	Resultado	%
1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etc. 2. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevarla adelante, aún cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto. 3. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan.				

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas

futuras del a industriad el cliente.				
	Situación	**Acción**	**Resultado**	**%**
1. Cuénteme de alguna presentación satisfactoria que haya realizado a potenciales clientes, y dígame que resultados obtuvo. 2. Cuénteme sobre una presentación no exitosa. ¿Por qué piensa usted que no lo fue? ¿Qué falló? Que aspectos mejoraría ahora, en función del resultado. 3. Como maneja sus presentaciones				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente aun cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorpora reste conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchara l cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades del os clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.				
	Situación	**Acción**	**Resultado**	**%**
1. Defina quiénes son sus clientes tanto dentro como fuera del a organización. ¿Dé qué forma determina sus necesidades. 2. ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? 3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? 4. ¿Cuénteme de algún trabajo ene l que el departamento o equipo as u cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.				
ALTA ADAPTABILIDAD- FLEXIBILIDAD Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambio sen el medio. Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambio sen el medio. Sea socia a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.				

	Situación	Acción	Resultado	%
1. Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema? 2. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejo en las otras áreas. 3. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejo?				
	QUIERE	**PUEDE**	**ENCAJA**	
ASPECTOS RELEVANTES COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL Coordinar labor técnica y administrativa. Apoyo a la fuerza de ventas. Revisión de cartera y manejo de facturación. Implementar nuevos programas empresariales. Recuperación de clientes. Levantamientos de informes. Visitas de servicio. Tramitar inconsistencias técnicas de recaudos de los negocios.				
RELACIONES FAMILIARES				

SIMBOLO	GRADO				DEFINICIÓN
A	X	X	X	X	**OPTIMO**
B	X	X	X		**MEDIANO**
C	X	X			**PUEDE MEJORAR**
D	X				**NO SE ENCUENTRA DESARROLLADA**

ANEXO 18

COMPARACION GRAFICA ENTRE EL PERFIL ESPERADO Y EL PERFIL DEL CANDIDATO

CARGO A SELECCIONAR:	**Gerente General**
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
FECHA:	

PERFIL DE COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**
Capacidad, Planificación y organización				
Conocimiento				
Hardware general				
Microsoft CRM 3.0 Dynamics				
Microsoft SMS 2.0				
Leyes y regulaciones Licenciamiento y garantías				
Manejar programas informáticos (Office completo)				
Manejo del idioma ingles				
Orientación de Servicio				
Instalación				
Pensamiento analítico				
Comprensión Oral				
Razonamiento Deductivo				
Escucha Activa				
Atención Selectiva				
Ordenar información				
Razonamiento matemático				

PE = Perfil Esperado

4 = Indispensable
3 = Muy necesario
2 = Necesario
1 = Deseable

Puntaje esperado: 3.70 / 4

ANEXO 19

FORMATO IRL (VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES)

NOMBRE DEL CANDIDATO:	EMPRESA ANTERIOR Y TELÉFONO:
CONTACTO:	CARGO:
FECHA DE INDAGACIÓN DE REFERENCIAS:	CARGO DESEMPEÑADO:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SALIDA:
MOTIVO DE RETIRO:	

ASPECTOS ANALIZADOS

1= no presenta la competencia	**2= puede desarrollarla**	**3= en desarrollo**	**4= un poco desarrollada**	**5= muy desarrollada**

RESPONSABILIDAD	RESPUESTA	1	2	3	4	5
¿Qué actividades hicieron que sea considerado una persona responsable?						
TRABAJO EN EQUIPO	RESPUESTA	1	2	3	4	5
¿Cómo se desarrolló sus actividades laborales cuando formó parte de su empresa?						
PUNTUALIDAD	RESPUESTA	1	2	3	4	5
¿Cómo fue su cumplimiento en sus horarios laborales?						
APRENDIZAJE	RESPUESTA	1	2	3	4	5
¿Su disposición de aprendizaje como la califica?						

FORTALEZAS:	ASPECTOS POR MEJORAR:
* * *	* * *

Llamados de atención: _____
Lo volvería a contratar si ___ no ___ Por qué?_____
Observaciones: _____

ANEXO 20

COMPARACION DE CANDIDATOS

PERFIL DE COMPETENCIAS	PE	PC1	PC2	PC3
Ingeniería en Sistemas	4			
Plataforma Microsoft XP	3			
Hardware general	3			
Microsoft CRM 3.0 Dynamics	3			
Microsoft SMS 2.0	3			
Leyes y regulaciones Licenciamiento y garantías	3			
Manejar programas informáticos (Office completo)	4			
Manejo del idioma inglés	3			
Orientación de Servicio	4			
Instalación	4			
Pensamiento analítico	4			
Razonamiento Deductivo	3			
Escucha Activa	4			
Atención Selectiva	4			
Ordenar información	4			
Razonamiento matemático	3			

PUNTAJE PERFIL ESPERADO : 3.70 / 4 **100%** **PUNTAJE TOTAL**

CANDIDATO 1: (Nombre) **%**

CANDIDATO 2: (Nombre) **%**

CANDIDATO 3: (Nombre) **%**

ANEXO 21

REPORTE DE SELECCIÓN

NOMBRE DEL CANDIDATO:
EDAD:
CARGO AL QUE APLICA:
FECHA DE ENTREVISTA:
FECHA DE ELABORACION DEL INFORME:
RESPONSABLE:

TECNICAS DE EVALUACION QUE SE UTILIZARON

Determine las distintas técnicas que se utilizaron para la evaluación del candidato, por ejemplo: pruebas de Excel, test de inteligencia, entrevista, etc.

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
9.-
10.-

RESUMEN DE PERSONALIDAD

Determine los rasgos de personalidad más relevantes, por ejemplo: actitud, positivismo, etc.
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
Determine el aporte que el candidato podría brindar a la organización en términos generales, por ejemplo: ayudaría a implantar plan de bienestar organizacional como campañas de alimentación.
1.-
2.-
3.-

4.-
5.-
Determine en entorno de trabajo preferido, por ejemplo: oficina, aire libre, etc.
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

CAPACIDADES INTELECTUALES

Describa las calificaciones que se obtuvieron en los test de inteligencia en el caso que se haya aplicado y una conclusión breve.
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

NIVELES DE COMPETENCIA

Describa el nivel de competencia que se necesita para el cargo, y la calificación obtenida por parte del candidato.
Competencia requerida:
Calificación obtenida por el candidato:
Comentario:

EVALUACION FORMAL

Describa los títulos obtenidos del candidato, la institución educativa y el año en que obtuvo el certificado (esta información se la obtiene de la solicitud de empleo)
Titulo obtenido:
Institución Educativa:
Año de obtención del título:
Titulo obtenido:
Institución Educativa:
Año de obtención del título:
Titulo obtenido:
Institución Educativa:
Año de obtención del título:

EXPERIENCIA LABORAL

Describa la trayectoria laboral del candidato, instituciones en las cuales laboró, tiempo de permanencia y motivo de salida. (Esta información se la obtiene de la información de referencias laborales)
Nombre de la Institución:
Tiempo de permanencia:
Motivo de salida:
Nombre de la Institución:
Tiempo de permanencia:
Motivo de salida:
Nombre de la Institución:
Tiempo de permanencia:
Motivo de salida:

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

Desarrolle un breve resumen de los datos más relevantes obtenidos en la entrevista, como por ejemplo: competencias desarrolladas, competencias que faltan por desarrollar, actitudes personales más importantes que aportarán al puesto de trabajo, etc.

OBSERVACIONES

Si el caso lo amerita, escriba información adicional que considere pertinente dentro del proceso de selección.

……..

Firma Responsable

Para uso exclusivo del Departamento de Talento Humano y área que requiere personal.

ANEXO 22

Documentación requerida para el ingreso a la Compañía Nacional Congas

Para el ingreso a la Compañía es necesaria la entrega de la siguiente documentación:

1.- Fotografías recientes, tamaño carné (3)
2.- Fotocopias de la cédula de identidad a color y papeleta de votación (2)
3.- Fotocopia de la Cédula Militar
4.- Record Policial actualizado
5.- Títulos académicos obtenidos (copia)
6.- Fotocopias de los certificados de cursos realizados
7.- Certificado de trabajo de las empresas anteriores
8.- Certificado de salud ocupacional
9.- Certificados de honorabilidad
10.- Hoja de datos personales (Solicitud de empleo)

Esta documentación debe ser entregada en un tiempo de ocho días de notificado al nuevo colaborador.

ANEXO 23

CARTA DE AGRADECIMIENTO POR LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Quito. D.M._____

Sr.(a)

Participante en el proceso de selección

Presente.

La Compañía Nacional Congas, desea hacerle llegar nuestro extensivo agradecimiento por participar en el proceso de selección del cargo …… y colaborar con su presencia en las diferentes fases del proceso, en caso de seguir en el proceso, nos comunicaremos con usted para concertar una nueva cita.

Agradeciendo de ante mano la atención prestada me suscribo

Atentamente,

Jefe de Talento Humano
COMPAÑÍA NACIONAL CONGAS

ANEXO 24

PROPUESTA DE FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Periodo de Evaluación desde:	**Hasta:**
Nombre del Evaluado:	**Cargo:**
Nombre del Evaluador:	**Cargo:**

Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo a lo que usted ha observado durante el periodo de evaluación utilizando la siguiente escala:

4 = Si
3 = Más si que no
2 = Más no que si
1 = no
0 = No aplica

N°	CONDUCTAS OBSERVABLES	RESPUESTAS				
		4	3	2	1	0
1	Cumple con las tareas / metas dentro de los tiempos observables					
2	Cumple sus tareas con la calidad esperada					
3	Los resultados de su trabajo denotan que su formación esta acorde con las exigencias del puesto					
4	Cuida con esmero los bienes entregados para su uso y custodia					
5	Busca, Recopila y organiza la información necesaria para su trabajo					
6	Resguarda la información confidencial a su cargo					
7	Reconoce sus errores/ fallos y los rectifica a tiempo					
8	Se integra fácilmente con sus compañeros					
9	Contribuye a generar un ambiente de trabajo agradable					
10	Trata respetuosamente a los demás					

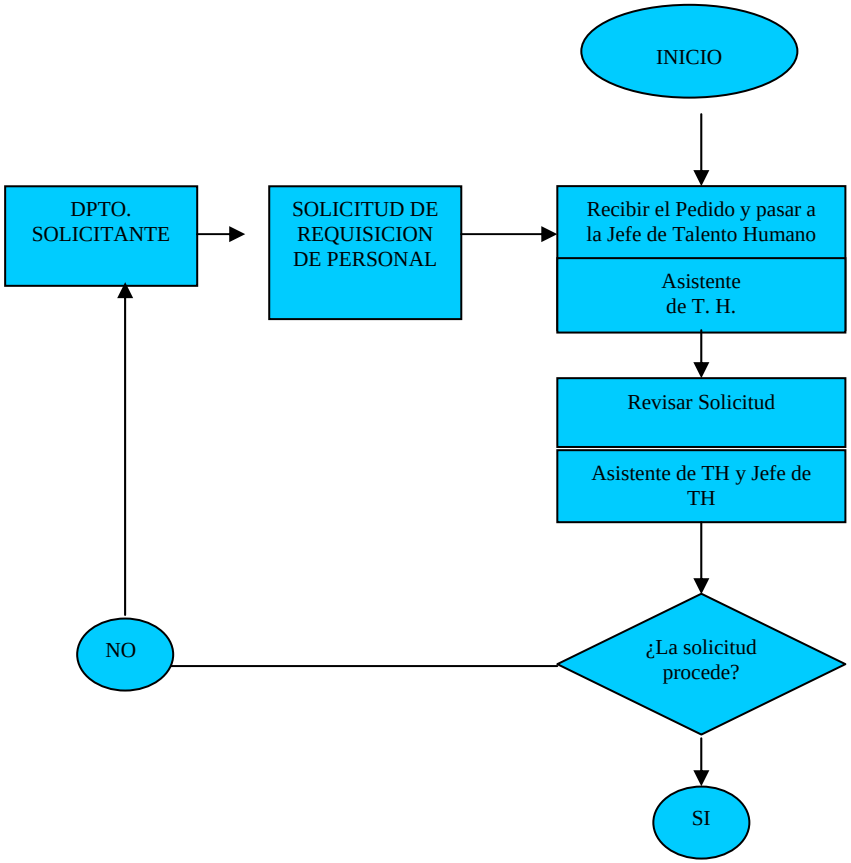
11	Ayuda / coopera a los demás					
12	Controla su temperamento en situaciones de estrés o bajo presión					
13	Es amable y servicial con profesores, trabajadores, estudiantes y publico en general					
14	Evita comentarios destructivos sobre la gente en el trabajo					
15	Cumple con las reglas, normas que le impone la Compañía Nacional CONGAS					
16	Cumple con los horarios establecidos					
17	Evita solicitar permisos de salida en exceso					
18	Atiende con prontitud las disposiciones de su jefe inmediato					
19	Se adapta fácilmente a los cambios del entorno y a las nuevas expectativas de los clientes internos y externos					
20	Comunica con objetividad situaciones que podrían perjudicar a la Compañía					
21	Ejerce influencia positiva en el grupo para impulsar procesos de cambio y de desarrollo humano					
22	Se identifica con los objetivos y valores institucionales. Demuestra un alto sentido de pertenencia					
23	Sugiera ideas , cambios o mejoras a sus propias tareas o al proceso					
24	Se interesa por el cliente externo o interno como persona y lo demuestra					
25	Atiende con prontitud las necesidades de quienes la demandan su servicio					
	ESTA SECCION DEBE COMPLETARSE SOLAMENTE SI EL EVALUADAO DESEMPEÑA FUNCIONES DE JEFATURA					
26	Participa activamente en los procesos de planificación, estable objetivos y determina acciones conducentes a lograr su ejecución					
27	Conduce al Área y a los colaboradores en función de políticas, planes y programas					
28	Orienta y capacita al personal a su cargo					
29	Evalúa objetivamente a su personal establece indicadores de logro identifica desviaciones correctivos					

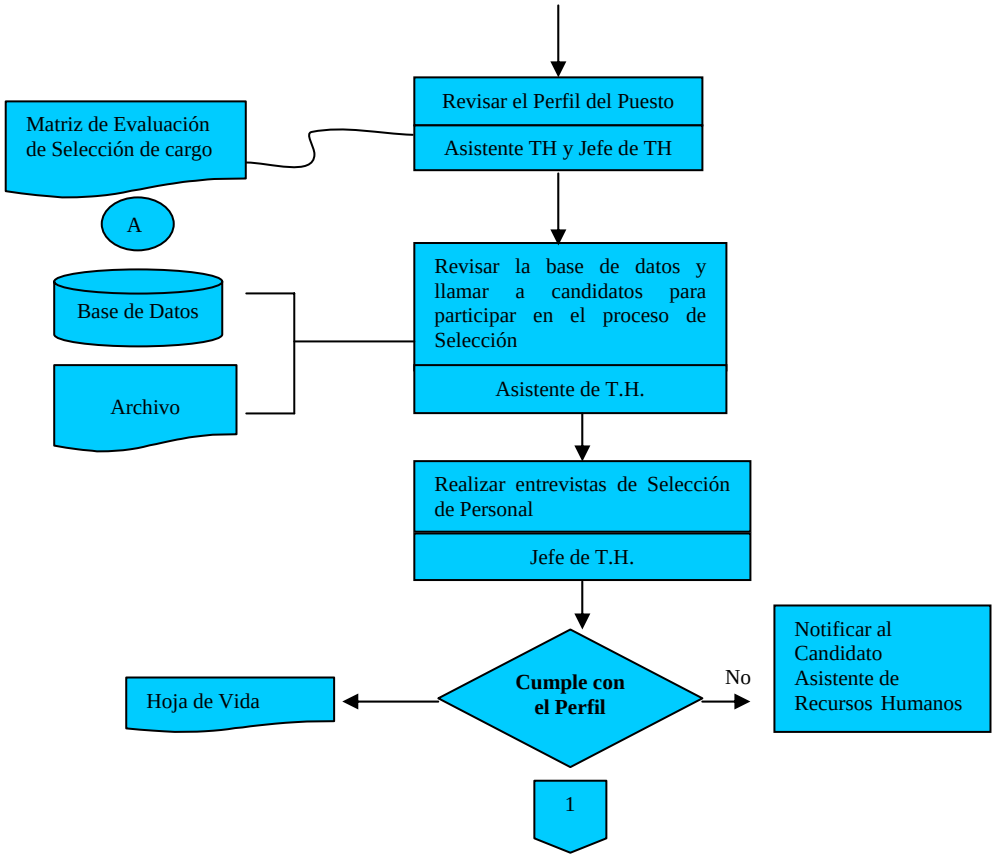
Observaciones

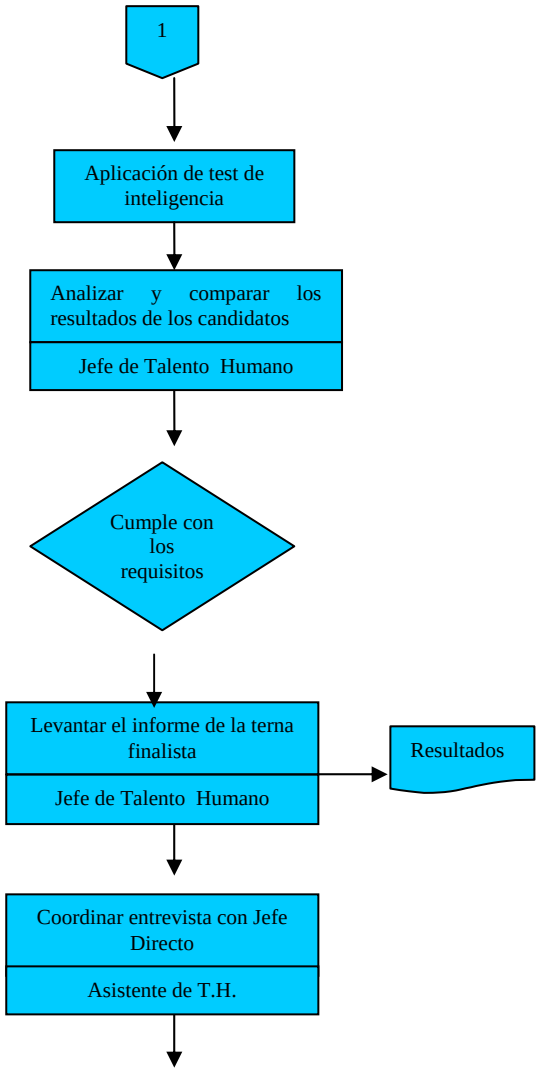
Fecha:	**Firma evaluador:**

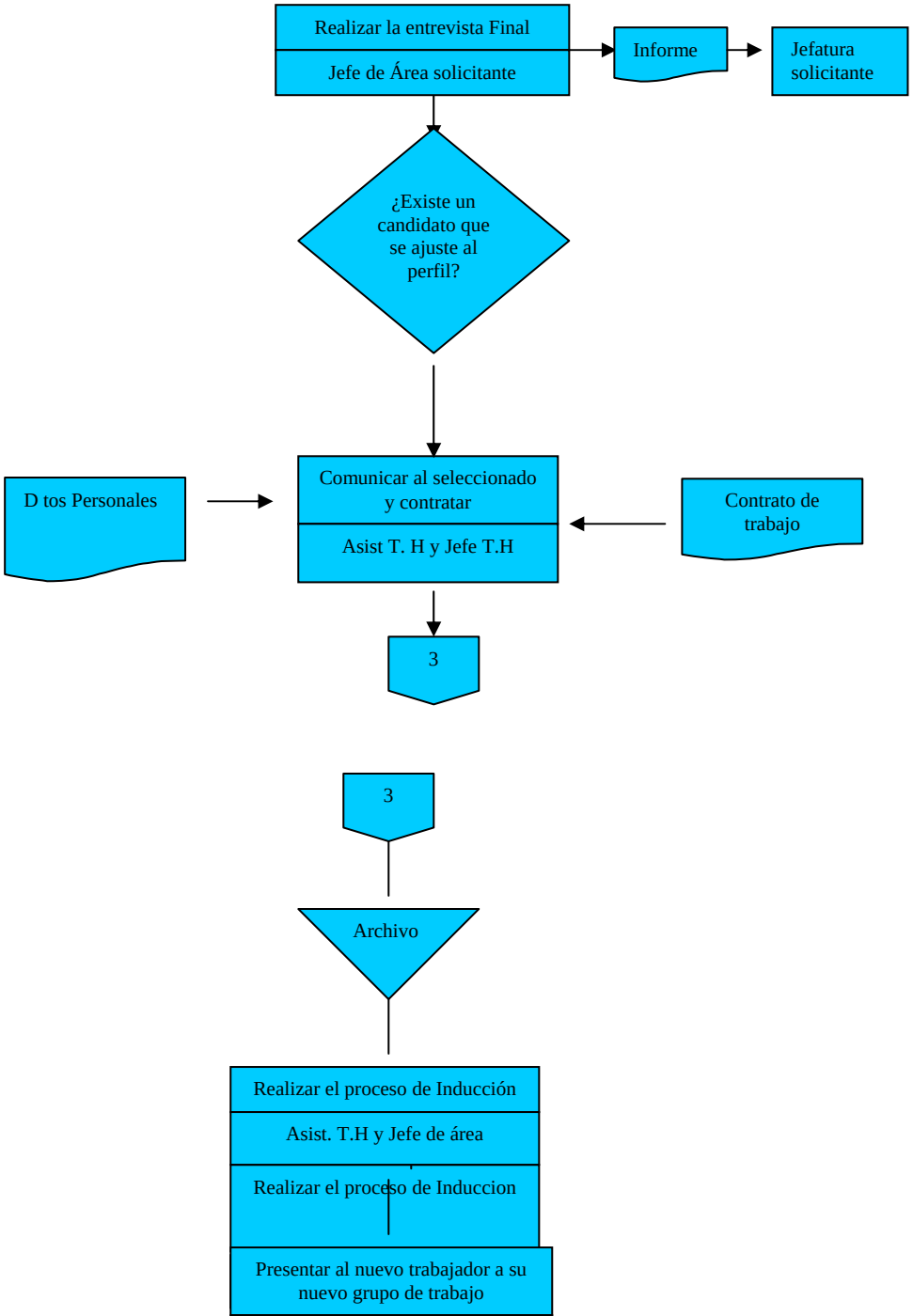
ANEXO 11

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS




Revisar el Perfil del Puesto
Asistente TH y Jefe de TH
Matriz de Evaluación de Selección de cargo
A
Base de Datos
Archivo
Revisar la base de datos y llamar a candidatos para participar en el proceso de Selección
Asistente de T.H.
Realizar entrevistas de Selección de Personal
Jefe de T.H.
Cumple con el Perfil
No
Notificar al Candidato Asistente de Recursos Humanos
Hoja de Vida
1


1
Aplicación de test de inteligencia
Analizar y comparar los resultados de los candidatos
Jefe de Talento Humano
Cumple con los requisitos
Levantar el informe de la terna finalista
Jefe de Talento Humano
Resultados
Coordinar entrevista con Jefe Directo
Asistente de T.H.


Realizar la entrevista Final
Jefe de Área solicitante
Informe
Jefatura solicitante
¿Existe un candidato que se ajuste al perfil?
D tos Personales
Comunicar al seleccionado y contratar
Asist T. H y Jefe T.H
Contrato de trabajo
3
3
Archivo
Realizar el proceso de Inducción
Asist. T.H y Jefe de área
Realizar el proceso de Induccion
Presentar al nuevo trabajador a su nuevo grupo de trabajo

MANUAL DE CARGOS
Y DE
SELECCIÓN DE PERSONAL
POR COMPETENCIAS

Compañía Nacional de Gas

"CONGAS C.A."

Octubre 2010

CONTENIDO

1. Introducción 1
2. Glosario de Términos 2
3. Diccionario de Competencias 4
   - Capacidad de Planificación y Organización 8
   - Conocimientos Administrativos 9
   - Conocimientos de Mecánica Automotriz 9
   - Conocimiento de Sistemas Informáticos 10
   - Conocimiento sobre Gestión del Talento Humano 10
   - Destrezas en la Operación de Maquinarias 11
   - Negociación 11
   - Profundidad en el Conocimiento de los Productos 12
   - Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente 12
   - Calidad de Trabajo 13
   - Comunicación Efectiva 14
   - Creatividad 15
   - Liderazgo Carismático 16
   - Orientación al Cliente 17
   - Pensamiento Analítico 17
   - Relaciones Interpersonales 18
   - Trabajo en Equipo 19
4. OBJETIVO, ALCANCE Y POLITICAS 20
5. DESARROLLO 22
6. GRUPO OCUPACIONAL DIRECTIVO 25
   - Gerente General 26
   - Gerente Regional 28
   - Asesor Jurídico 30
7. GRUPO OCUPACIONAL JEFATURA 32
   - Contador General 33
   - Jefe de Comercialización 35
   - Jefe de Planta 37
   - Jefe de Seguridad Industrial 39
   - Jefe de Sistema 41
   - Jefe de Talento Humano 43
   - Jefe de Taller de Mantenimiento 45
   - Jefe Técnico 47
8. GRUPO OCUPACIONAL ASISTENTES 49
   - Asistente Administrativa 50
   - Asistente de Compras 52
   - Asistente Contable 54
   - Asistente Operativo 56
   - Asistente de Sistemas 58
   - Asistente de Talento Humano 60
   - Asistente Técnico 62

- Cartera 64
- Secretaria de Gerencia 66
- Secretaria 68
- Técnico en Instalaciones 70
- Tesorera 72

9. GRUPO OCUPACIONAL AUXILIARES 74
- Bodeguero 75
- Cajera / Factura 77
- Despachador 79
- Mecánico 81
- Operador 83
- Pintor 85
- Recepcionista 87
- Soldador 89

10. GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO 91
- Auxiliar de Oficina 92
- Ayudante Mecánico 94
- Chofer Administrativo 96
- Chofer Operativo 98
- Estibador 100
- Mensajero 102

11. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL 104
- Matriz de Planificación 104
- Flujograma del Proceso de Selección por Competencias 105
- Requisición de Personal 105
- Reclutamiento del Personal 105
- Recepción de Currículum 107
- Solicitud de Empleo 108
- La Entrevista Preliminar 109
- Ajuste Persona – Puesto 109
- Referencias 110
- Presentación de los Candidatos finalistas 110
- Notificación de los resultados del Proceso de Selección a los candidatos 112
- Evaluar la validez del Perfil 112

INTRODUCCION

Con el propósito de que los responsables de recursos humanos cuenten con la Herramienta que les permita conocer el perfil de puestos de los Grupos Ocupacionales que tiene la Compañía Nacional de Gas “CONGAS C.A.”.

Se presenta un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información sobre el perfil y atribuciones, que debe poseer el personal que conforma la estructura orgánica; describe las actividades claves y secundarias, formación, habilidades, y experiencia, lo cual contribuirá a la orientación para la asignación del mismo.

El Manual de Perfiles de Puesto, es un documento de dirección y de control, que tiene la finalidad de normar la estructura organizacional de la Compañía, y está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe de poseer, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios que proporcionamos.

GLOSARIO DE TERMINOS

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CENTRO DE ACOPIO)
Es el local autorizado por los organismos competentes para recibir, almacenar y despachar GLP envasado en cilindros de 5, 10, 15 y 45 kilogramos a depósitos de distribución autorizados.

CILINDRO PARA GLP
Es el recipiente diseñado para contener GLP, formado por la base, el cuerpo del cilindro, el asa y el porta válvula. Por su peso y dimensiones puede manipularse y trasladarse fácilmente.

COMPETENCIA
El término de Competencia hace referencia a las características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con el más alto nivel de rendimiento.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
Es la guía que describe las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en su función.

ESFUERZO FÍSICO
Es la intensidad y continuidad de la aplicación de fuerza física en el desarrollo normal de actividades.

EXPERIENCIA
Tiempo mínimo que requiere haber desempeñado funciones similares para ser considerado como idóneo para ocupar un puesto.

GLP (Gas Licuado de Petróleo)
El GLP está compuesto de propano, butano, o una mezcla de los dos, la cual puede ser total o parcialmente licuada bajo presión con objeto de facilitar su transporte y almacenamiento. El GLP puede utilizarse para cocinar, para calefacción o como combustible automotor.

PLANTA DE ENVASADO
Instalaciones y equipos, autorizadas por la autoridad competente, destinadas a envasar el GLP en cilindros.

PLATAFORMA DE ENVASADO
Es el área en donde se efectúan las operaciones de envasado, carga y descarga de los cilindros. En esta misma área se realizan las operaciones de control de la hermeticidad y peso del GLP envasado en los cilindros.

TALLERES PARA REPARACIÓN DE CILINDROS
Son aquellas instalaciones calificadas por el INEN y registrados por la Autoridad competente, para efectuar actividades de revisión, reparación de cilindros y válvulas así como la destrucción de los mismos.

TARA.
Es el peso del cilindro completamente vacío con su correspondiente válvula.

TRANSPORTE DEL GLP EN CILINDROS
Es el transporte de cilindros para GLP, utilizando vehículos que cumplan los requisitos establecidos en las normas y reglamentos vigentes.

VÁLVULA
Dispositivo mecánico, normalmente cerrado, que permite el paso del gas licuado de petróleo, de acuerdo con el accionamiento del regulador de presión con el que va acoplado.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Quito, 1 de noviembre de 2010

Estimado Colaborador:

La implementación del Diccionario por Competencias, es un paso de alta importancia en la cual el éxito de aplicación es el objetivo de mejorar su crecimiento profesional y personal dentro de nuestra empresa.

Las Competencias desarrolladas están en concordancia con la Misión, Visión, Filosofía y las Políticas Medio Ambientales, por lo cual se espera el alineamiento del personal con los enunciados descritos en la medida que su función así lo requiera.

Para lograr el desarrollo y crecimiento personal y profesional, se necesita de su mejor iniciativa y esfuerzo frente a todos los cambios propuestos para lograr el objetivo deseado. Hemos estructurado un proceso que le proporcionará información y guía para su desarrollo:

GESTION DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

PRIMERA ETAPA		SEGUNDA ETAPA	
1	Desarrollo del diccionario de competencias e identificación del perfil y niveles que requiere cada función	**1**	Medición del Perfil del colaborador frente al requerido por la función.
2	Entrega a cada colaborador del Perfil de su Puesto y Diccionario de Competencias	**2**	Entrega de resultados de Perfil del Colaborador frente al requerido por la función.

TERCERA ETAPA
Guía de desarrollo individual de Competencias. Formulación de Plan Individual de desarrollo

Para cubrir la primera etapa, estamos entregando a usted el Perfil de su Puesto y el Diccionario de Competencias para facilitar su identificación con el desarrollo personal y profesional que su puesto requiere.

Esperamos que esta información se constituya en una guía, que le permita definir sus metas y contribuir a lograrlas. Estamos seguros que, a más de orientarle, se convertirá en un estímulo y una motivación para su beneficio y el de la organización.

Recomendaciones:

1. Revise detenidamente el Perfil de su Puesto. Este perfil tiene competencias básicas (D), que son las mínimas requeridas y competencias de excelencia (A) que son las que permitirán conseguir mejores resultados. A más de la competencia requeridas, le indica también el nivel.
2. Analice las competencias y el nivel requerido en la función y refiérase al Diccionario de Competencias el cual le indicará con claridad cuál es el significado y cuál es el comportamiento requerido.
3. Manténgase el Diccionario de Competencias como una guía de conocimientos y consulta, hasta proporcionarle información sobre su perfil con relación al requerido para su posición.

Éxito en su nueva etapa de crecimiento profesional y personal!!!

VALORACIÓN DE LA COMPETENCIA

Las competencias se han valorado en 4 niveles:

A: Alto
B: Medio alto
C: Medio Bajo (dentro del perfil requerido)
D: Mínimo

Con las competencias identificadas, sugerimos trabajarlas de acuerdo a los siguientes pasos:

- Análisis del nivel actual y el nivel requerido para su puesto.
- Consultar con el Diccionario de Competencias y asegurarse una ves más de comprender el significado de cada elemento descrito.
- Concienciar en:
    - ¿Qué debo desarrollar?
    - ¿Cómo y para qué necesito desarrollar?

No olvidarse la información recibida en la retroalimentación.

- Por cada competencia y nivel; elabore un plan de desarrollo.
- Plantee sus acciones frente al nivel que necesite.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Es la capacidad de identificar y reconocer la información significativa y / o relevante para determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
A	Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control. Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que éstos sean medibles y realistas y estipula las acciones necesarias para cumplir con los mismos; establece tiempos de cumplimiento, y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
B	Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto. Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea. Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
C	Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. Planea sus tareas a corto plazo.
D	Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.

COMPETENCIA	CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
Es el conocimiento teórico y práctico que engloba la capacidad para desempeñar su función de manera eficaz y eficiente.	
A	Se lo reconoce por la capacidad de administrar varias áreas o divisiones de una organización en toda su estructura por medio de conocimientos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar procesos productivos y administrativos.
B	Se le reconoce por la habilidad de dirigir un área de la organización, es capaz de realizar convenios y negociaciones interinstitucionales en base a sus conocimientos en Comercio Exterior, convenios corporativos, trato con proveedores, ventas corporativas.
C	Es la habilidad para administrar una división o área por medio de conocimientos específicos relacionados con administración de bodegas, inventarios, negociación con proveedores.
D	Es la capacidad de ejecutar trabajos relacionados con: manejo de archivos comunicación con proveedores, uso de recursos.

COMPETENCIA	CONOCIMIENTO DE MECANICA AUTOMOTRIZ
Es el conocimiento práctico que le permite solucionar problemas relacionados con aspectos mecánicos de los automotores.	
A	Es capaz de argumentar en base de sus cocimientos mecánicos dentro de un proceso de negociación con un especialista en el área.
B	Emite criterios sobre diagnostico mecánicos, conoce primeros auxilios manejo a la defensiva ante un eminente riesgo.
C	Es capaz de solucionar temporalmente algunos problemas mecánicos.
D	Conoce sistemas generales de mantenimiento preventivo de vehículos, leyes de transito y primeros auxilios.

COMPETENCIA	CONOCIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS
Son conocimientos que le permite desarrollar y administrar soluciones y servicios informáticos que faciliten la toma de decisiones estratégicas y operativas para la organización, así como analiza, diseña, construye, implementa y soporta las posibles soluciones informáticas.	
A	Desarrolla e implementa bases de datos para organizar y administrar la información, desarrolla el software y los datos sobre los cuales actúa. Identifica los recursos electrónicos y de hardware que soporta un proceso informáticos para analizar, diseñar, optimizar y documentar el funcionamiento lógico de los componentes físicos de las redes de transmisión.
B	Conoce, aplica y ejecuta base de datos, software y hardware, redes de transmisión, office avanzado, macros, Autocad, y ayuda a resolver problemas relacionados a su área, de soporte técnico.
C	Maneja sistemas informáticos, correos electrónicos, explorador, Office intermedio e Internet intermedio.
D	Conoce y aplica office básico en sus tareas cotidianas, así como Internet básico y correo electrónico.

COMPETENCIA	CONOCIMIENTO SOBRE GESTION DEL TALENTO HUMANO
Implica conocimiento de la responsabilidad jurídica en la gestión de talento humano y aplicación del respeto, consideración y ejecución de su normativa, desarrollo personal y profesional, así como el conocimiento de los subsistemas de gestión del talento humano.	
A	Es el conocimiento de las características del proceso de gestión del talento humano y de las relaciones interpersonales, factores de motivación, destrezas y habilidades de la comunicación, capacidad de persuasión, negociación y solución de conflictos; capacidad analítica para toma de decisiones, predecir la conducta humana. desarrollo estratégico corporativo.
B	Se lo reconoce por sus conocimientos aplicación sobre el manejo de los procesos de Recursos Humanos y Legislación Laboral
C	Conoce y aplica las normas y procedimientos sobre los tipos de contratos, manejo de base de datos y nómina.
D	Conoce los tipos de contratos, derechos y obligaciones del trabajador, concepto de división del trabajo, tolerancia y capacidad de autocontrol, asume responsabilidades por los trabajos de su gestión.

COMPETENCIA	DESTREZAS EN LA OPERACIÓN DE MAQUINARIAS
Habilidad de cumplir las actividades relacionadas con la correcta operación y manejo de las máquinas, con el fin de emprender acciones de mejora, alineadas al proceso de envasado.	
A	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajo, identifica riesgos de operaciones, asegura el funcionamiento correcto de la maquinaria y soluciona problemas operativos, gracias a sus conocimientos en normas técnicas y códigos para el manejo de equipos y accesorios de GLP.
B	Identifica riesgos al operar las máquinas y en base a sus conocimientos técnicos es capaz de solucionar problemas operativos.
C	Conoce los métodos de operación de maquinaria, calibración y mantenimiento de equipos de acuerdo a los manuales preestablecidos.
D	Asegura que su trabajo se relacione con los procesos técnicos de funcionamiento de las máquinas.

COMPETENCIA	NEGOCIACIÓN
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	
A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan

COMPETENCIA	PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Es la capacidad de conocer a fondo el o los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	
A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas, desventajas competitivas de sus productos.
C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
D	Conoce los productos utilizados habitualmente.

COMPETENCIA	**SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE**
Conocimiento de los riesgos para prevenir incidentes, accidentes, enfermedades profesionales y mitigación del impacto ambiental.	
A	Tiene la capacidad de supervisar y ejecutar planes de contingencia, planifica tareas para minimizar la contaminación ambiental, identifica y previene riesgos de enfermedad profesional.
B	Tiene la capacidad de ejecutar tareas de prevención de riesgos, realiza inspecciones de seguridad verifica el uso adecuado del equipo de protección y elabora planes para mitigar el impacto ambiental.
C	Es alguien que identifica los puntos de riesgo, participa en la prevención de accidentes y conoce de contaminación ambiental.
D	Es alguien que conoce los puntos de riesgo en el puesto de trabajo, el uso y cuidado del equipo de protección personal.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	CALIDAD EN EL TRABAJO
Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional, basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

COMPETENCIA	COMUNICACIÓN EFECTIVA
Es la habilidad de transmitir mensajes de manera clara, precisa y concreta, de modo tal que el mensaje sea comprendido con exactitud por los demás.	
A	Es reconocido por influir en los demás por medio de su comunicación efectiva, promueve y convence a otros sobre la aplicación de nuevos paradigmas y estrategias a tomar. Su comunicación es reconocida por la facilidad que tiene para negociar temas estratégicos tanto dentro de la organización como fuera de ella (con otras organizaciones, clientes o proveedores).
B	Se caracteriza por su acertada comunicación dentro de la organización, lo que le permite coordinar y desarrollar trabajos entre varias áreas. Tiene habilidad para negociar problemas de índole personal y labora, llegando a acuerdos comunes y equitativos. Gracias a su capacidad de análisis y síntesis elabora reportes con mucha objetividad y precisión.
C	Reconocido por su habilidad de transmitir sus mensajes de una manera precisa. Su comunicación no afecta a sus relaciones personales y de los compañeros de áreas. Practica la empatía (se pone en el lugar de los demás).
D	Se le reconoce por su capacidad para comunicarse de una forma tal que no ofende al resto de personas. Al transmitir mensajes tanto verbales como no verbales, se muestra respetuoso por los sentimientos de los demás.

COMPETENCIA	CREATIVIDAD
Es la habilidad de proponer, generar y ejecutar ideas innovadoras, para optimizar tareas, funciones y procesos establecidos; pensando siempre en el beneficio organizacional. Se adelanta a los posibles problemas, por medio de propuestas aplicables.	
A	Su actitud preactiva le permite adelantarse al cambio desarrollando proyectos que mantengan a las personas y a la organización a la vanguardia, generando competitividad y desarrollo.
B	Se lo reconoce por su habilidad de proponer alternativas para mejorar las tareas, funciones y procesos de toda área de trabajo. Sus propuestas son asertivas, busca convencer a los demás de sus nuevas ofertas, por medio de una orientación visionaria; manifestando los beneficios que éstas generarían al área de trabajo. Dirige a su equipo en la aplicación de nuevos paradigmas implantados.
C	Se lo identifica como alguien que busca nuevas alternativas para mejorar las tareas, funciones y procesos en los que participa; usualmente manifiesta sus ideas a los demás. Se lo percibe como alguien creativo y motivado por mejorar su trabajo.
D	Se caracteriza por adaptarse con facilidad al cambio; cuando existen nuevas tareas, funciones y procesos, se involucra con facilidad procurando aprender los nuevos paradigmas estableciendo, sin demostrar resistencia pero si exponiendo su punto de vista personal.

COMPETENCIA	LIDERAZGO CARISMÀTICO
Es la capacidad de influir positivamente en las personas, por medio de estrategias de convicción y persuasión; buscando siempre transmitir una visión que beneficie tanto a las estrategias de al organización como a los objetivos personales de los miembros de la empresa; mantener un alto grado de compromiso, motivación, disciplina y excelentes relaciones interpersonales.	
A	Se lo identifica por su personalidad impactante, no tiene necesidad de imponer su poder en los demás, su sola presencia inspira confianza y seguridad al punto que las personas confían en que sus decisiones son las adecuadas. Es estratégico, sus decisiones y acciones tienen un impacto a nivel de toda la organización, busca siempre el beneficio organizacional y de cada uno de los integrantes de la misma. Se caracteriza por ser un gran negociador de intereses personales, grupales, organizacionales e inter-organizacional. Tiene facilidad para enseñar y transmitir nuevas técnicas o estrategias a los miembros de la organización.
B	Es reconocido por su alto nivel de organización de grandes equipos de trabajo, no se siente agobiado por la cantidad de personas a las que debe apoyar. Es un gran motivador, reconoce el esfuerzo y los logros de otros y cuando existen errores busca una solución, sin necesidad de reprimir o castiga. Es reconocido por sus habilidades para llegar a soluciones de conflictos en forma objetiva, equitativa y aplicable, no sólo a nivel de pequeños equipos, sino de toda la organización. Usualmente asume con agrado el rol de facilitador en procesos de inducción y enseñanza de nuevas técnica y procesos.
C	Se lo identifica por su capacidad de persuadir a otros, usualmente las personas lo siguen en sus ideas. Toma iniciativa, propone alternativas de mejora; su nivel de influencia en los demás le permite organizar grupos de trabajo, orientándonos al cumplimiento de objetivos. Las personas que trabajan con él se sienten motivadas y convencidas que seguirlo les beneficiará tanto a nivel personal como organizacional. Cuando se generan conflictos entre los miembros de su área o departamento, toma la iniciativa de mediar la situación y las personas aceptan su mediación.
D	Se caracteriza por influir de manera informal (sin necesidad de ocupar un puesto de jefatura), en su grupo o departamento de trabajo. Logra convencer a clientes internos y externos con sus argumentos bien sostenidos. Su carisma le permite mantener buenas relaciones con las personas, se lo percibe como alguien con don de gente; cuando se presenta conflictos busca llegar a soluciones que beneficien a todos los involucrados.

COMPETENCIA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	
A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos
D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	
A	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
B	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
C	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
D	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

COMPETENCIA	RELACIONES INTERPERSONALES
Es la habilidad de mantener excelentes relaciones con su entorno laboral, basado en esquemas de respeto, compañerismo y don de gente. Expresa solidaridad con lo que sucede a su alrededor, no juzga el comportamiento de los demás. Expresa su forma de pensar, pero no permite que sus puntos de vista sean percibidos como imposición o irrespeto a otros.	
A	Su excelente habilidad social hace que el resto lo perciba como alguien confiable, comedido, colaborador, amigable e incondicional. Es reconocido por toda la organización como una persona importante, no por su poder jerárquico sino por su capacidad de relacionarse con los demás. Promueve las excelentes relaciones tanto a nivel interpersonal, intragrupal, intergrupal e interinstitucional.
B	Se caracteriza por su preocupación constante por mantener un clima laboral armonioso, basado en relaciones de respeto, equidad y justicia. Promueve las buenas relaciones interpersonales dentro de su equipo y área de trabajo; pero nunca olvida que la mejor estrategia de llegar a los demás, es por medio de su propio ejemplo.
C	Se lo identifica por su interés es brindar atención a las personas, se preocupa por las cosas que suceden en su entorno laboral. Cuando recibe un trato no adecuado, busca llegar a una solución basada en el diálogo, sin afectar a las relaciones interpersonales e intergrupales.
D	Se caracteriza por mantener relaciones cordiales y de respeto con sus compañeros de trabajo, clientes internos y externos. Muestra respeto por la forma de pensar de otros. Se adapta con facilidad a un grupo de personas.

COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO
Es la actitud orientada a realizar aportes individuales al grupo de trabajo para la consecución de un objetivo común. Se caracteriza por pensar en los resultados de todo el equipo, no sólo en los logros individuales. Sobresale por sus óptimas relaciones interpersonales, haciendo uso de su madurez emocional.	
A	Es percibido como líder de equipos; sus actitudes de planificación, coordinación y desarrollo de actividades las orienta a equipos de varias áreas de la organización. Posee alta habilidad para inducir al desarrollo de tareas, razón por la cual las personas acuden a él con confianza cuando tiene dudas. Es un gran negociador, tanto de intereses intragrupales como intergrupales. Tiene capacidad para trabajar en base a objetivos, coordina los tiempos de entrega de las tareas asignadas al equipo.
B	Es la capacidad de integrarse a las actividades del equipo, sus aportes los orienta a organizar a las personas; usualmente toma la iniciativa de coordinar cronogramas y delegar al resto del equipo, siempre basándose en el consenso. Su comunicación es asertiva, mantiene a todos al tanto de los objetivos y metas a conseguir.
C	Se caracteriza por colaborar con los demás sin necesidad de que los soliciten. Se identifica por su madurez emocional; es alguien que no demuestra explosiones emocionales negativas. Se comunica de manera tal que no afecte la sensibilidad del resto, sin embargo siempre expresa sus puntos de vista, acuerdos y desacuerdos.
D	Se lo reconoce por su don de gente, se lo percibe colaborador con todos los miembros de su equipo y tiene la facilidad para relacionarse con todas las personas. Cuando sus compañeros lo solicitan, se muestra presto a colaborar.

MANUAL DE CARGOS

El presente documento es un Manual de Cargos basado en Competencias de la Compañía Nacional de Gas CONGAS C.A.; la información fue levantada en el mes de febrero del 2010, en las oficinas Matriz y la Planta Salcedo a través de entrevistas privadas a todo el personal pertenecientes a las áreas de Administración, Técnicas y Operativas, de esta manera la información obtenida para cada uno de los perfiles fue de acuerdo a las posiciones que ocupan en cada área. Es importante mencionar que se utilizo la metodología de Pareto, es decir 80/20, el cual afirma que 80% de los resultados son producidos por el 20% de las causas.

OBJETIVO:

Este manual tiene como propósito establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la selección del personal Administrativo, Operativo y Técnico a ingresar a la Compañía.

Igualmente pretende establecer los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el proceso de Selección de Personal, permitiendo así una eficiente y eficaz gestión de Selección.

ALCANCE:

Aplica a todos los cargos del área administrativa, de operaciones y técnica que se encuentren vacantes o que necesiten reemplazo temporal.

POLITICAS:

Uno de los principales aspectos a considerar dentro de un proceso de selección, es asegurar una alta transparencia, ética y moral en todas las etapas del proceso, desde el reclutamiento de personal hasta la incorporación del mismo a la Compañía. Es por esto que la Compañía Nacional de Gas Congas establece lo siguiente:

- El proceso de selección de personal se basará en una comunicación clara sobre las verdaderas necesidades y capacidades de la Compañía, de esta manera no se crearan falsas expectativas a los candidatos.

- Bajo ningún punto los procesos de selección discriminarán en razón de: edad, género, aspecto físico, étnico, religión, condición socioeconómica, estado

civil, embarazo, orientación sexual, lugar de origen, experiencia laboral e instituciones educativas previas.

- Todo proceso de selección, debe ser solicitado formalmente mediante el formato de "Requisición del personal" a la Jefatura de Talento Humano, la cual debe estar firmada por el responsable de la unidad solicitante.

- Todo candidato postulante en una vacante, debe someterse al proceso de Selección con equidad.

- Los requisitos de Selección, así como los distintos métodos y técnicas de evaluación para los diferentes cargos, deben estar definidos en el manual de selección por competencias de la Compañía.

- Los responsables de la Selección de personal no podrán recibir ningún tipo de regalo por parte de candidatos o personas interesadas en los resultados de la selección.

- Los responsables directos como: directivos, jefes departamentales, y otro personal que tenga la capacidad de realizar requerimientos de personal o tengan responsabilidad directa en los procesos selección, deben acreditar capacitación formal o informal para la ejecución y análisis de los procesos de selección.

- Para decidir la contratación de un candidato no se podrá incluir criterios de selección a los que originalmente fueron determinados al inicio del proceso.

- Los reportes de selección podrán ser leídos solamente por personal autorizado que conste en el reporte de selección.

- Todo instrumento de evaluación que se utilice para realizar un proceso de selección, debe estar previamente definido el perfil del puesto buscado. Si existiera otra forma de medición, esta, deberá ser analizada y aprobada por el personal involucrado.

- Las carpetas del personal con los informes de selección deben estar archivadas y custodiadas por la Jefatura de Recursos Humanos.

- La base de datos de la Compañía (carpetas y solicitudes de empleo) debe ser actualizada periódicamente, los currículos que tengan más de un año, pasaran al archivo pasivo de la Compañía, donde después de 1 año se destruirán.

- Los candidatos que después de someterse a distintas fases del proceso de selección y no fueren seleccionados, serán notificados mediante correo electrónico, o vía correo electrónico, en un plazo de 3 días después de haber seleccionado al candidato finalista.

- Los participantes de un proceso de selección están en la obligación de informar o explicar a los implicados directos de un proceso de selección,

sobre cualquier duda o inquietud que se presente con relación al proceso de selección realizado.

DESARROLLO:

Diccionario de Competencias

Para el levantamiento del Diccionario por Competencias, es necesario conocer las diferentes actividades que se realiza en el puesto de trabajo sean estas claves o secundarias.

Este diccionario se lo ha elaborado de acuerdo a las distintas Competencias que son relevantes en cada cargo.

Descriptivo del Cargo

Con el objeto de recabar información útil para el desarrollo del Manual de Funciones se presentó y aplicó el Formulario de recopilación de la información que contiene lo siguiente:

1.-Datos de Identificación

El primer enunciado corresponde a los datos de identificación en donde se procede en primer lugar a identificar el nombre del puesto que se describirá más adelante, así como la el área al cual pertenece, grado de supervisión, número de ocupantes del cargo.

2.- Descripción del Trabajo (FUNCION PRINCIPAL)

El trabajador, puede proporcionar una descripción de manera general del puesto, proporciona una visión global del cargo a analizarse. Identificando el aporte fundamental para la organización y el área a la cual pertenece.

3.- Descripción de Funciones

Se solicita que cuando redacte las descripciones de las funciones, lo haga con un verbo en indicativo por ejemplo: revisa, analiza, etc., y posteriormente el objeto del verbo qué/quién.

Se debe listar todas las actividades o funciones que ejecuta en el cargo que se encuentra ocupando.

4.- Especificaciones

En esta parte del cuestionario hemos descrito los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñe el puesto.

En instrucción formal se debe nombrar la capacitación requerida para el cargo. Asimismo, en Conocimientos Complementarios enumeramos la capacitación que debería poseer de manera informal para el eficaz desempeño del cargo.

En Experiencia Laboral, se debe colocar los meses que se considera necesarios en la realizando funciones similares ó iguales para obtener un buen desempeño.

Agradecemos por el tiempo brindado y por la información valiosa que nos han proporcionado, ya que esto ayudará a contribuir al Desarrollo Organizacional de la Compañía Nacional de Gas "Congas C.A." y promover al desarrollo de una herramienta clave para la toma de decisiones de la organización en general.

Una vez que ya se ha obtenido la información en el formato se debe proceder a la gradación de los factores de cada competencia para esto utilizaremos el diccionario de competencias y conjuntamente con el Jefe Directo del puesto al que se le esta realizando el levantamiento se deberá analizar cuales son las competencias que se requieren y que grado aplica.

PERFIL DE CARGOS

GRUPO OCUPACIONAL DIRECTIVOS

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	GERENTE GENERAL

Datos de Identificación	
Puesto:	Gerente General
Grupo Ocupacional:	Directivos
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Junta General de Accionistas
Supervisa a:	Gerente Regional Jefe de Sistemas Jefe de Talento Humano Secretaria de Gerencia Asistente Administrativa

Misión del Cargo

Planificar, ejecutar y controlar las actividades que permitan el desarrollo de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Actividades Claves
Planeamiento estratégico de actividades
Representación Legal de la Compañía
Dirigir el desarrollo de las actividades generales de la Compañía
Dirigir la empresa en la marcha del negocio
Tomar decisiones respecto al giro del negocio
Aprobación de presupuestos e inversiones

Actividades Secundarias
Autorizar todo tipo de compras
Presentar informe de labores anual a la Junta de Accionistas
Sumillar todo tipo de Contratos, cheques y documentos comerciales
Resolver las consultas que formulen los trabajadores
Revisar y aprobar Estados Financieros
Controlar el desenvolvimiento de los Gerentes Regionales
Asistir a reuniones con Entidades públicas y privadas

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Capacidad de planificación y organización	X			
Conocimiento Administrativo	X			

Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Conocimiento de la Industria y el mercado	X			
Comunicación Efectiva	X			
Negociación	X			
Orientación al Cliente			X	
Creatividad		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de Conocimientos Formales
Educación de Cuarto Nivel	3 años	Gerencia y Liderazgo, Administración de Empresas
Idiomas	Suficiencia	Inglés

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	7 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	GERENTE REGIONAL

Datos de Identificación	
Puesto:	Gerente Regional
Grupo ocupacional:	Directivos
Número de Ocupantes:	5
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de Comercialización Secretaria Cajera / Facturadora

Misión del Cargo

Organizar, dirigir, y coordinar el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la regional, de acuerdo a las políticas establecidas por la organización.

Actividades Claves

- Evaluar el logro de los objetivos y el desempeño de las áreas a su cargo.
- Administrar los recursos con los que cuenta la regional.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, calidad del servicio y de la productividad.
- Controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus actividades de manera eficiente.

Actividades Secundarias

- Mantener un clima organizacional que permita el buen desempeño de las actividades.
- Elaborar informes mensuales a la Gerencia General.
- Sumillar la correspondencia a ser enviada a la Gerencia General.
- Brindar una atención personalizada a los clientes tipo “A”
- Buscar acercamientos con clientes para mantener relaciones comerciales.

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos Administrativos	X			
Conocimientos de Seguridad Industrial	X			
Negociación	X			
Trabajo en equipo	X			
Pensamiento Analítico	X			
Comunicación Efectiva	X			
Creatividad	X			

Orientación al Cliente		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Cuarto nivel	6 años	Gerencia y Liderazgo, Administración de Empresas
Idiomas	Suficiencia	Inglés

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	7 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASESOR JURIDICO

Datos de Identificación	
Puesto:	Asesor Jurídico
Grupo ocupacional	Directivo
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Garantizar que las acciones organizacionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la organización y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.

Actividades Claves
Brindar Asesoría Jurídica verbal y escrita a las diferentes áreas.
Emitir dictámenes, opiniones o estudios relativos a los temas legales que le sean encomendados.
Formular y revisar los convenios o contratos celebrados por la Compañía
Asistir a reuniones en representación de la Compañía.
Tramitar por los canales legales correspondientes los asuntos jurídicos y legales concernientes a Hidrocarburos.
Revisar los contratos que la Compañía celebra.

Actividades Secundarias
Absolver consultas relacionadas con su especialidad.
Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.
Dar seguimiento a juicios laborales.
Atender las consultas de carácter jurídico que formulen las diferentes áreas de la Compañía.
Regularizar los bienes inmuebles de la Compañía.
Comparecer a juicios en nombre de su apoderada.

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos de sistemas informáticos				X
Comunicación Efectiva		X		
Negociación	X			
Relaciones Interpersonales			X	
Conocimientos Administrativos		X		
Calidad en el trabajo	X			

Pensamiento Analítico	X			
Creatividad			X	

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Cuarto nivel	3 años	Abogacía
Idiomas	Suficiencia	Inglés
Normativas hidrocarburíferas		
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	7 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

GRUPO OCUPACIONAL JEFATURAS

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	CONTADOR GENERAL

Datos de Identificación	
Puesto:	Contador General
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Contable Cartera Tesorera

Misión del Cargo

Elaborar los estados financieros de la Compañía, contabilizar los egresos e ingresos de la Compañía, remitir información a las Entidades de Control.

Actividades Claves
Revisar información para SRI.
Elaborar Estados Financieros
Controlar y custodiar el libro de bancos, y registrar puntualmente las operaciones bancarias.
Realizar inversiones, garantías y todo tipo de documentos.
Elaborar conciliaciones Bancarias de las cuentas manejadas por la Compañía.
Preparar informes de las actividades financieras para la Gerencia.
Remitir información a las entidades de control.
Llevar el control de las impresiones de libros auxiliares de contabilidad como Libro Diario y Mayor.
Firmar los estados financieros para la presentación antes los directivos.
Contabilizar los movimientos bancarios del módulo de banco.

Actividades Secundarias
Archivar correspondencia interna y externa enviada y recibida en la Compañía.
Entregar cheques a proveedores y beneficiarios
Apoyar la realización de las auditorias internas y externas contratadas anualmente por la Compañía para el cierre del ejercicio.
Analizar y preparar informes sobre estados financieros, realizar análisis de gestión contable de la Compañía.
Participar en el desarrollo de sistemas contables.
Redactar y elaborar comunicaciones
Elaborar los recibos de nómina del personal fijo.
Preparar informes que requieran los directivos.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**

	A	B	C	D
Capacidad De planificación y organización	X			
Pensamiento Analítico		X		
Creatividad	X			
Comunicación efectiva		X		
Conocimientos de sistemas informáticos	X			
Conocimientos administrativos	X			
Trabajo en equipo		X		
Calidad en el trabajo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	6 años	Contador CPA
Maestría	2 años	Contabilidad y Auditoria

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

	COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."
	MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS
Título del Cargo:	JEFE DE COMERCIALIZACION

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe de Comercialización
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	2
Puesto supervisado por:	Gerente General Gerente Regional
Supervisa a:	Secretaria

Misión del Cargo
Buscar y realizar contactos con los clientes y asesorarlos, utilizando medios y técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

Actividades Claves
Consolidación de cartera de clientes
Concertación de visitas
Preparación de Ofertas y presupuestos
Preparar estrategias de venta
Gestionar el cobro a clientes

Actividades Secundarias
Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados
Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia
Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALAUCIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Negociación	X			
Conocimiento a profundidad del producto	X			
Conocimientos Administrativos				
Capacidad de planificación u organización		X		
Trabajo en equipo	X			
Calidad en el trabajo		X		
Comunicación efectiva		X		
Relaciones interpersonales		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Tercer Nivel	6 años	Gerencia y Liderazgo
		Administración de Empresas
		Marketing y Publicidad
Idiomas	Suficiencia	Inglés
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	5 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	JEFE DE PLANTA

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe de Planta
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	6
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Operativo Despachador Operador Estibador

Misión del Cargo
Planificar, organizar y controlar los movimientos del producto, vehículos y personal de manera eficiente y eficaz, para cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Actividades Claves
Planificar despacho de GLP.
Coordinar y controlar los auto tanques.
Realizar inventario de GLP y cilindros en planta.
Coordinar los viajes que realizan los vehículos alquilados para el transporte de los cilindros.
Ingresar al sistema los comprobantes de ingreso y salida del producto tanto del GLP como de cilindros.
Controlar las actividades que realiza el personal.

Actividades Secundarias
Cuadrar inventarios físicos del producto con lo que despliega el sistema.
Coordinar el abastecimiento de producto para la planta.
Llevar control de existencias manuales del producto.
Controlar el ingreso de cilindros nuevos a la planta.
Controlar la logística del proceso de transporte.

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	B	C	D
Conocimientos de Seguridad Industrial y Salud ocupacional		X		
Creatividad	X			
Pensamiento Analítico	X			
Calidad en el trabajo	X			
Destrezas en la Operación de Máquinas	X			

Conocimientos en sistemas informáticos				X
Trabajo en equipo	X			
Comunicación efectiva		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Tercer Nivel	6 años	Ingeniero Eléctrico Ingeniero Industrial
Cursos de Logística	Completos	
Seguridad Industrial	Completos	
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	5 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe de Seguridad Industrial, Higiene y Salud Ocupacional
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional estableciendo las políticas y normas, desarrollando los planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos, operativos y administrativos que conforman cada área, a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de prevención de accidentes y / o enfermedades ocupacionales.

Actividades Claves

- Asesorar técnicamente al área en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Planificar, dirigir y supervisar las actividades del personal.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el área en materia de Seguridad Industrial e higiene ocupacional.
- Elaboración del Plan de Contingencias de las Plantas de Envasado de la Compañía.
- Coordinar el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Elaboración del Plan de Manejo Ambiental.

Actividades Secundarias

- Participar en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar trámites de permisos Ambientales.
- Coordinar el reciclaje y venta de materiales de desecho.
- Elaborar un programa de clasificación de desechos.

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimientos de Seguridad Industrial y Salud Organizacional	X			
Conocimientos Administrativos		X		
Conocimientos en Sistemas Informáticos			X	
Creatividad			X	
Pensamiento Analítico	X			

Trabajo en equipo	X			
Comunicación Efectiva	X			
Relaciones interpersonales	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de tercer nivel	6 años	Psicólogo Industrial Gerencia y Liderazgo
Maestría	2 años	Seguridad Industrial

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	JEFE DE SISTEMAS

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe de Sistemas
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente de Sistemas

Misión del Cargo
Ejecutar, realizar y operar las soluciones tecnológicas necesarias a través de la innovación diaria, cumpliendo políticas internas.

Actividades Claves
Atender solicitudes de soporte técnico, telefonía, Internet en sitio
Verificar el funcionamiento del servidor
Elaborar los planes de renovación de recursos informáticos, a fin de contar con equipo y aplicaciones de vanguardia que apoyen en las funciones específicas de cada usuario.
Efectuar las propuestas para la adquisición de equipo de cómputo y software, basado en investigaciones realizadas y en cuanto a características y precios, con el fin de contar con equipo actual y software licenciado y actualizado.
Vigilar la Ejecución de los planes de mantenimiento a equipos de cómputo y/o a las redes de voz y datos.
Verificar el funcionamiento del servidor SMS de actualizaciones del sistema operativo

Actividades Secundarias
Planificar mantenimiento preventivo
Instalar y configurar equipos nuevos (computadores)
Instalar y configurar periféricos (impresores, scanner, copiadoras, etc.)
Actualizar y mantener inventario de Hardware y Software
Asistir a reuniones del área
Estudiar nueva tecnología de Hardware y Software
Estudiar y probar políticas y derecho de usuario
Colaborar y ejecutar con la realización del plan operativo del área
Realizar reportes del CRM

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimientos de Sistemas informáticos	X			
Conocimientos Administrativos		X		
Trabajo en equipo		X		

Pensamiento Analítico	X			
Creatividad	X			
Relaciones interpersonales		X		
Calidad en el trabajo	X			
Comunicación Efectiva		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Superior	6 años	Ingeniero en Sistemas
Idiomas	Intermedio	Inglés

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	JEFE DE TALENTO HUMANO

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe de Talento Humano
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Todas las áreas

Misión del Cargo

Planificar y coordinar y evaluar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo para un manejo eficiente y eficaz del personal.

Actividades Claves

- Elaborar el plan de trabajo del Departamento.
- Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución.
- Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional.
- Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de personal.
- Verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración.
- Planificar y ejecutar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal y proveedores.
- Coordinar y efectuar el proceso de selección de personal según el perfil requerido.
- Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- Mide el clima organizacional en la compañía.

Actividades Secundarias

- Revisar registro de horas extras
- Realizar informes a entidades de control
- Enviar información al IESS
- Asistir a reuniones con Gerencia
- Comparecer a Juicios Laborales
- Elaboración de finiquitos

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	B	C	D
Conocimientos sobre Talento Humano	X			
Conocimientos Administrativos		X		

Conocimientos de Sistemas informáticos		X		
Comunicación Efectiva	X			
Pensamiento Analítico	X			
Negociación	X			
Trabajo en Equipo	X			
Relaciones Interpersonales	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	6 años	Psicología Industrial Ing. Gerencia y Liderazgo
		Seguridad Industrial Gestión por Competencias

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	JEFE DE TALLER DE MANTENIMIENTO

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe de Taller de Mantenimiento
Grupo ocupacional	Jefaturas
Número de Ocupantes:	3
Puesto supervisado por:	Gerente Regional
Supervisa a:	Soldador Pintor

Misión del Cargo

Revisar periódicamente el estado de los cilindros, seleccionando aquellos que cumplen con las normas técnicas establecidas por el INEN, con la finalidad de ofrecer un producto de calidad a los clientes.

Actividades Claves
Coordinar y supervisar al personar a cargo y asignar actividades.
Controlar que el proceso de mantenimiento de los cilindros se desarrolle de la mejor manera.
Preveer los materiales que se utilizarán para la reparación de los cilindros
Realizar un control de calidad de los cilindros reparados.
Controlar el suministro y uso de los materiales de trabajo.
Administrar y controlar el inventario de cilindros del departamento.

Actividades Secundarias
Preparar reportes de cilindros reparados
Acompañar en las inspecciones de control con delegados de la ARCH.
Es responsable de las herramientas y equipos del departamento.
Elaborar ingresos de cilindros para reparación.
Elaborar un informe mensual de actividades del departamento
Elaborar salidas de cilindros reparados

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	B	C	D
Conocimientos de Mecánica Automotriz	X			
Pensamiento Analítico		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Conocimientos de Sistemas Informáticos		X		
Comunicación Efectiva	X			
Calidad en el trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			

Creatividad	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	6 años	Ingeniería Industrial
		Metalmecánica

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	JEFE TÉCNICO

Datos de Identificación	
Puesto:	Jefe Técnico
Grupo ocupacional:	Jefaturas
Número de Ocupantes:	2
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Técnico Asistente de Compras Bodeguero Técnico de instalaciones Mecánico Ayudante Mecánico

Misión del Cargo

Planificar, ejecutar y controlar las actividades técnicas para el mejor desenvolvimiento de todos los departamentos operacionales.

Actividades Claves

- Elaborar manuales de procedimientos para el mantenimiento de la flota automotriz y maquinaria.
- Tramitar permiso y certificaciones emitidos por las entidades de control.
- Solicitar repuestos de vehículos para la reparación de los mismos.
- Supervisar los requerimientos de suministros industriales solicitados por las regionales.
- Dirigir los aspectos relacionados con estudios y ejecución de proyectos, debiendo coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas de planificación, programación, elaboración de especificaciones, contratos, costos, presupuestos, ejecución, supervisión y liquidación de obra.
- Aprobar planos y memorias técnicas de proyectos.

Actividades Secundarias

- Entregar instalaciones centralizadas terminadas al cliente.
- Preparar informes a la Gerencia General sobre los requerimientos del parque automotriz.
- Concertar reuniones con clientes fidelizados para conocer sus necesidades.
- Controlar el desempeño del personal a su cargo.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos en las Plantas de Envasado

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	B	C	D
Conocimientos en Seguridad Industrial y Salud ocupacional		X		
Conocimientos de Mecánica Automotriz	X			

Trabajo en Equipo	X			
Creatividad	X			
Pensamiento Analítico	X			
Comunicación Efectiva	X			
Conocimientos de Sistemas Informáticos				X
Calidad en el trabajo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	6 años	Ingeniería Mecánico Ingeniería Eléctrico Ingeniería Industrial
		Manejo de Maquinaria para GLP

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

GRUPO OCUPACIONAL ASISTENTES

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente Administrativa
Grupo ocupacional:	Asistente
Número de Ocupantes:	10
Puesto supervisado por:	Gerente General Gerente Regional
Supervisa a:	Operarios

Misión del Cargo

Planificar, coordinar, ejecutar y controlar las labores administrativas, financieras y contables de la organización en apoyo a la Gerencia.

Actividades Claves
Controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos.
Elaborar los informes administrativos que la Gerencia solicite en coordinación con las otras áreas de la organización.
Verificar inventario de los kilos despachados por Petrocomercial con ingresos a plantas de envasado.
Cuadrar inventarios de cilindros y GLP.
Preparar cuadros de ventas para la Gerencia
Realizar cuadros informativos del manejo del GLP para la ARCH.
Elaborar oficios y memos

Actividades Secundarias
Gestionar permisos y demás trámites inherentes para el desarrollo de la organización.
Aportar la información necesaria para la redacción de los planes operativos y su presupuesto.
Revisar inventarios fiscos con los reportes del sistema.
Coordinar con distribuidores y transportistas la actualización de información para obtener la certificación y control Anual en la ARCH.
Coordinar los retiros de cupos asignados de GLP en Petrocomercial

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos administrativos	X			
Conocimientos de Sistemas informáticos		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Pensamiento analítico		X		
Creatividad		X		
Comunicación Efectiva		X		

Trabajo en equipo	X			
Relaciones interpersonales	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	3 años	Gerencia y Liderazgo Administración de Empresas Contabilidad y Auditoria

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE DE COMPRAS

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente de Compras
Grupo ocupacional:	Asistentes
Número de Ocupantes:	5
Puesto supervisado por:	Gerente General Gerente Regional Jefe Técnico
Supervisa a:	Bodeguero

Misión del Cargo

Realizar la compra y negociación de materia prima, materiales, insumos, suministro, y repuestos con proveedores nacionales e internacionales.

Actividades Claves

- Realizar las compras de suministros, materia prima, materiales, insumos y repuestos de vehículos.
- Negociar con proveedores nacionales e internacionales.
- Solicitar cotizaciones a proveedores nacionales e internacionales.
- Realizar la compra o importación.
- Gestionar tramites de importación.
- Comprobar la calidad de los productos y servicios.
- Contactar a proveedores nacionales e internacionales.

Actividades Secundarias

- Coordinar las entregas con bodega.
- Coordinar la entrega de compras con proveedores
- Coordinar desaduanización con el Agente Afianzado
- Elaborar órdenes de compra y trabajo para gestionar los pagos a proveedores.
- Archivar correspondencia interna y externa.
- Supervisar stock de insumos en bodega

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE MEDICION**			
	A	B	C	D
Negociación	X			
Conocimientos Administrativos	X			
Conocimiento de profundidad del producto	X			
Conocimientos de sistemas informáticos		X		
Creatividad		X		

Pensamiento analítico		X		
Comunicación efectiva		X		
Capacidad de planificación y organización		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudio de Tercer Nivel	3 años	Comercio Exterior Administración de Empresas Gerencia y Liderazgo
Idiomas	Suficiencia	Ingles

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE CONTABLE

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente Contable
Grupo ocupacional:	Asistente
Número de Ocupantes:	8
Puesto supervisado por:	Contador General
Supervisa a:	Asistentes Administrativas Cajera – Facturadora Secretaria

Misión del Cargo

Asistir al Contador Institucional en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

Actividades Claves
Elaborar documentos contables (Ingresos, egresos, notas de crédito, notas de débito, comprobantes de retención y liquidaciones de compras e importaciones).
Realizar las conciliaciones bancarias mensuales.
Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
Preparar los cálculos de impuestos mensuales.
Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
Registro de las operaciones contables del organismo.

Actividades Secundarias
Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
Coordinar con la unidad de tesorería el cuadre de los movimientos a fin de mes, conciliando la ejecución del presupuesto con los cheques girados.
Proporcionar y en su caso elaborar los papeles de trabajo necesarios para la atención de las auditorías internas y externas
Realiza pago a transportistas
Realiza anexos del SRI
Realiza registros en el sistema

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Capacidad para planificar y organizar	X			
Conocimientos en sistemas informáticos	X			
Conocimientos Administrativos		X		
Creatividad		X		

Pensamiento analítico	X			
Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Calidad En el trabajo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Superior incompleta	3 años	Contabilidad y Auditoria
		Tributación
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE OPERATIVO

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente Operativo
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	39
Puesto supervisado por:	Jefe de Planta
Supervisa a:	Operador

Misión del Cargo

Brindar soporte a las actividades de envasado y control de pesos, cumpliendo con los controles de calidad establecidos por las normas legales.

Actividades Claves

- Dar mantenimiento a las cabezas de llenado.
- Controlar los tiempos y cantidades de producción.
- Descargar los tanqueros que ingresan a las plantas.
- Realizar el proceso de evacuación de cilindros con fuga.
- Realizar y controlar el pesaje de los cilindros

Actividades Secundarias

- Realizar pruebas de detección de fugas a válvulas
- Marcar las taras en los cilindros

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Destrezas en la operación de máquinas	X			
Conocimientos profundos en el producto		X		
Trabajo en equipo		X		
Pensamiento Analítico			X	
Comunicación Efectiva				X
Creatividad				X
Relaciones Interpersonales				X

Nivel de Educación Formal	**Número de años de estudio o los títulos requeridos**	**Área de conocimientos formales**

Técnico	1 años	Técnico Industrial Eléctrico
Maquinaria para GLP		Manejo y Mantenimiento
Mecánica Automotriz		

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE DE SISTEMAS

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente de Sistemas
Grupo ocupacional:	Asistente
Número de Ocupantes:	2
Puesto supervisado por:	Jefe de Sistemas
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Verificar la operación y mantenimiento de los sistemas de procesamiento electrónico de datos, participar en el desarrollo de aplicaciones específicas para la mejor explotación de la información de los recursos y supervisar que se otorgue mantenimiento al equipo informático

Actividades Claves

- Verificar y operar los recursos informáticos a su cargo.
- Realizar las actividades necesarias para la eficiente explotación, captura archivo y manejo de los procesos electrónicos de datos.
- Coordinar y operar los sistemas de comunicación electrónica de datos de su ámbito de influencia.
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo, plataforma Windows y Sistema Lotus
- Abrir y cerrar las cuentas de correo electrónica y sistemas del personal de la Compañía.
- Realizar actualización de antivirus
- Elaborar reportes para Gerencia

Actividades Secundarias

- Participar en el desarrollo de aplicaciones específicas según su especialidad
- Coordinar, y participar en la capacitación necesaria para el correcto uso y aprovechamiento de los recursos informáticos.
- Proponer la estrategia de mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software.
- Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos.
- Mantener y actualizar el software y los equipos de computación de la Fundación.
- Mantener la red interna de la Compañía.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimiento de sistemas informáticos	X			
Conocimientos administrativos			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Creatividad	X			
Pensamiento analítico	X			

Comunicación efectiva	X			
Calidad En el trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	3 años	Ingeniería en Sistemas
Idiomas	Intermedio	Inglés

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente de Talento Humano
Grupo ocupacional:	Asistentes
Número de Ocupantes:	2
Puesto supervisado por:	Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Apoyar a la Gestión de Talento Humano en todos los subsistemas y coordinar las actividades con todas las áreas en mención.

Actividades Claves
Apoyar al proceso de reclutamiento y selección del personal
Coordinar con los jefes de áreas para cubrir vacantes.
Realizar reportes de Horas extras.
Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel organizacional.
Remitir información al IESS.
Registra permisos y cumplimiento de horario de recuperación.
Elaborar Rol de Pagos a nivel Nacional

Actividades Secundarias
Coordinar programas de capacitación.
Gestionar trámites en el IESS para los trabajadores
Recopilar información solicitada por la Inspectoría del Trabajo
Atender al cliente interno en todos sus requerimientos.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Pensamiento Analítico	X			
Conocimientos sobre talento humano	X			
Conocimientos de los sistemas informáticos		X		
Comunicación efectiva				
Trabajo en equipo		X		
Calidad en el trabajo	X			
Creatividad	X			
Relaciones interpersonales	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	3 años	Psicología Industrial Gerencia y Liderazgo
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ASISTENTE TÉCNICO

Datos de Identificación	
Puesto:	Asistente Técnico
Grupo ocupacional:	Asistente
Número de Ocupantes:	2
Puesto supervisado por:	Jefe Técnico
Supervisa a:	Asistente de Compras Bodeguero Técnico de instalaciones Mecánico Ayudante Mecánico

Misión del Cargo
Brindar apoyo técnico al área con la finalidad de que los procesos se agiliten.

Actividades Claves
Diseñar planos y memorias técnicas de proyectos.
Preparar los informes finales para las entidades de control.
Recopilar documentación para trámites de permisos y certificados emitidos por las entidades de control.
Registrar y evacuar al tanque estacionario los sobrantes de GLP diarios.
Registrar los ingresos y salidas del GLP al granel en el sistema.

Actividades Secundarias
Elaborar hojas de ruta de los tanqueros de reparto.
Redactar correspondencia
Receptar pedidos de GLP al granel.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimientos de Mecánica automotriz			X	
Conocimientos de Sistemas informáticos	X			
Capacitación de planificación y organización	X			
Conocimiento a profundidad del producto		X		
Pensamiento analítico		X		
Creatividad		X		
Relaciones interpersonales			X	
Trabajo en equipo		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	3 años	Ingeniería Mecánica
		Ingeniería Eléctrica
		Ingeniería Industrial
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	CARTERA

Datos de Identificación	
Puesto:	Cartera
Grupo ocupacional:	Asistente
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General Secretaria de Gerencia
Supervisa a:	Secretarias Cajeras / Facturadoras

Misión del Cargo

Registrar los pagos a nivel nacional, contabilizar cada ingreso a la Compañía mediante una coordinación conjunta con las cajeras / facturadoras que se encuentran en las distintas ciudades.

Actividades Claves
Contabilizar los ingresos que se registran en la Compañía
Cuadrar todos los registros que envían las cajeras / facturadoras
Elaborar informes de todo lo recuperado en el mes
Elaborar reportes de cuentas por cobrar y pagar

Actividades Secundarias
Archivar los informes que llegan de las regionales.
Realizar depósitos de recuperación de cartera.
Contactar con clientes a crédito.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos de Sistemas informáticos		X		
Capacitación de planificación y organización		X		
Pensamiento analítico	X			
Creatividad			X	
Relaciones interpersonales		X		
Trabajo en equipo			X	

Nivel de Educación Formal	**Número de años de estudio o los títulos requeridos**	**Área de conocimientos formales**
Educación de Tercer Nivel	3 años	Contabilidad y

		Auditoria
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	SECRETARIA GERENCIA

Datos de Identificación	
Puesto:	Secretaria Gerencia
Grupo ocupacional:	Asistentes
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente
Supervisa a:	Recepción Mensajero Chofer Administrativo Operarios

Misión del Cargo

Asistir al Gerente en la realización de sus funciones y así también coordinar y apoyar a la dirección de la empresa

Actividades Claves
Apoyar a la Gerencia en las diferentes actividades que se presenten
Programar citas del gerente
Atender las llamadas y manejar la agenda de la alta dirección
Mantener los archivos de la alta dirección
Controlar Caja Chica

Actividades Secundarias
Receptar y distribuir de documentos internos y externos de la empresa
Tipear los documentos en general
Archivar la documentación de la gerencia
Realizar reportes de caja chica
Concertar citas para la gerencia
Solicitar suministros y materiales de oficina
Solicitar suministros de aseo para las distintas oficinas

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimientos Administrativos	X			
Conocimientos de Sistemas Informáticos			X	
Comunicación Efectiva	X			
Pensamiento Analítico	X			
Calidad en el Trabajo	X			

Creatividad		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Relaciones interpersonales	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	3 años	Secretariado Ejecutivo

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	SECRETARIA

Datos de Identificación	
Puesto:	Secretaria
Grupo ocupacional:	Asistentes
Número de Ocupantes:	8
Puesto supervisado por:	Jefe de Talento Humano Secretaria de Gerencia
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos del departamento.

Actividades Claves

Cumplir con todas las funciones inherentes a una secretaria (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, etc.)

Elaborar actas, memorandos, oficios, cartas compromiso, cartas de recomendación, reportes, informes, solicitudes y demás documentos que se emiten en el departamento y que son requeridos por sus superiores.

Asistir en calidad de secretaria a reuniones con la gerencia

Actividades Secundarias

Canalizar solicitudes y documentos de la actividad realizada

Cumplir con cualquier actividad administrativa asignada por su superior

Organizar archivos físicos y digitales

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	B	C	D
Conocimientos Administrativos	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Conocimientos de Sistemas informáticos	X			
Creatividad		X		
Pensamiento analítico	X			
Comunicación efectiva	X			
Trabajo en equipo		X		
Relaciones interpersonales		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Superior incompleta	3 años	Administración de Empresas
		Secretariado Ejecutivo
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	TECNICO DE INSTALACIONES

Datos de Identificación	
Puesto:	Técnico de instalaciones
Grupo ocupacional:	Asistente
Número de Ocupantes:	12
Puesto supervisado por:	Jefe de Técnico
Supervisa a:	Soldador

Misión del Cargo

Planificar, organizar y controlar los trabajos técnicos de las instalaciones centralizadas para que cumplan con las normas técnicas de seguridad.

Actividades Claves

- Planificar la ejecución de la obra
- Elaborar proformas de instalaciones
- Supervisar la ejecución general de la obra
- Realizar trámites para la obtención de permiso con bomberos y ARCH

Actividades Secundarias

- Realizar cobro de facturas
- Realizar compra de materiales
- Realizar inspecciones de la obra en ejecución en conjunto con los organismos de control
- Asistir a clientes en cuestiones técnicas
- Buscar soluciones técnicas para equipos y maquinarias de las plantas

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALAUCION**			
	A	B	C	D
Conocimientos de planificación y organización	X			
Conocimientos a profundidad del producto	X			
Creatividad		X		
Pensamiento analítico		X		
Comunicación efectiva		X		
Trabajo en equipo		X		
Calidad en el trabajo		X		
Relaciones interpersonales		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación de Tercer Nivel	3 años	Técnico en instalaciones
		Ingeniería Eléctrica
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	TESORERA

Datos de Identificación	
Puesto:	Tesorera
Grupo ocupacional:	Asistentes
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General Contadora General
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Gestionar de los Recursos Financieros, las actividades relacionadas con el pago de los compromisos de la Compañía, así como mantener actualizados los auxiliares respectivos que se requieran durante el Proceso Administrativo Financiero.

Actividades Claves

Entregar cheques de pago a proveedores

Revisar la contabilización de cheques, ingresos y diario, así como emisión de comprobantes de retención.

Actualizar los saldos de las chequeras de las diferentes cuentas bancarias

Recibir la correspondencia, facturas para trámite y demás documentación proveniente de otras áreas.

Controlar y custodiar chequeras.

Actividades Secundarias

Archivar y controlar los ingresos, egresos y diario.

Pagar a trabajadores que cobran en nómina con cheque.

Apoyar al Departamento contable en el desempeño ordinario de las labores.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Capacidad de planificación y organización		X		
Conocimientos de sistemas informáticos		X		
Conocimientos administrativos		X		
Relaciones interpersonales		X		
Orientación hacia el cliente		X		
Comunicación efectiva		X		
Pensamiento Analítico		X		
Calidad en el trabajo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Superior Incompleta	3 años	Contador CBA
		Contabilidad y Auditoria
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	3 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

GRUPO OCUPACIONAL AUXILIARES

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	BODEGUERO

Datos de Identificación	
Puesto:	Bodeguero
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	6
Puesto supervisado por:	Gerente General Asistente de compras
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Llevar un control ordenado y preciso de todas las existencias en bodega, siendo el custodio y administrador de los bienes, material e insumos que en ella se encuentren.

Actividades Claves

Realizar el inventario físico de mercancías.
Llevar a cabo el control de entradas y salidas de materiales e insumos de la bodega.
Mantener la administración de los productos de consumo y de oficina que se requieran.
Distribuir a las diferentes áreas los materiales, insumos y repuestos requeridos.

Actividades Secundarias

Controlar los gastos de operación vinculados al uso de los vehículos.
Ingresar al sistema los movimientos realizados.
Coordinar envió y recepción de paquetes en valija
Rotular paquetes para enviar en valija.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimiento a profundidad del producto	X			
Conocimientos de Sistemas informáticos		X		
Capacidad De planificación y organización		X		
Creatividad		X		
Pensamiento analítico		X		
Comunicación efectiva			X	
Trabajo en equipo			X	
Relaciones interpersonales			X	

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachiller	2 años	Cualquier especialidad
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	CAJERA / FACTURADORA

Datos de Identificación	
Puesto:	Cajera / Facturadora
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	11
Puesto supervisado por:	Contadora Asistente Contable
Supervisa a:	Chofer Operativo

Misión del Cargo
Registrar las ventas en el sistema, facturar y realizar los depósitos de los respectivos ingresos.

Actividades Claves
Facturar las ventas que ingresan a la Compañía
Verificar las ventas con los despachadores para realizar el respectivo cuadre
Depositar el dinero que ingresa a la Compañía
Cuadrar las papeletas de deposito con las ventas que se encuentran ingresadas en el sistema
Realizar el reporte de cierre de caja, obteniendo del sistema la información

Actividades Secundarias
Extraer reportes para cuadre con cartera Quito
Llamar a deudores
Archivo de facturas, reportes, memos, etc.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos a profundidad del producto	X			
Conocimientos administrativos	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Conocimientos de sistemas administrativos	X			
Pensamiento analítico		X		
Creatividad	X			
Comunicación efectiva	X			
Calidad en el trabajo		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Técnica	1 año	Contabilidad.
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	DESPACHADOR

Datos de Identificación	
Puesto:	Despachador
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	7
Puesto supervisado por:	Jefe de Planta
Supervisa a:	Obreros de servicios generales

Misión del Cargo

Organizar la distribución de cilindros acorde al stock existente en la planta, además controla las rutas de reparto de los vehículos de la compañía y alquilados.

Actividades Claves

- Comprobar registros de ingreso y salida de cilindros con inventarios físicos
- Elaborar comprobantes de despacho por ventas
- Realizar inventarios diarios de físicos
- Coordinar el despacho de vehículos que van a trasladas cilindros a distribuidores mayoristas.
- Tomar pedidos vía telefónica

Actividades Secundarias

- Revisar la calificación del distribuidor que ingresa a cargar en la ARCH
- Elaborar Guías de Remisión
- Elaborar comprobantes de entrada y salida
- Proveer de blocas de comprobantes de despacho a chóferes para las ventas
- Mantener actualizado el personal de reparto de los cambios de precios del gas industrial
- Elaborar hojas de Inventario de cilindros
- Controlar que se cumplan las normas de seguridad

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos en Seguridad Industrial y Salud Organizacional		X		
Destrezas en la operación de maquinarias		X		
Conocimientos a profundidad del producto	X			
Trabajo en equipo		X		
Pensamiento analítico			X	
Creatividad			X	
Conocimientos de Sistemas Informáticos			X	

Calidad en el trabajo		X		

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales (ej. Administración, etc.)
Técnico	1 año	Técnico

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2-años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	MECANICO

Datos de Identificación	
Puesto:	Mecánico
Grupo ocupacional:	Auxiliares
Número de Ocupantes:	6
Puesto supervisado por:	Jefe Técnico y de Mantenimiento
Supervisa a:	Ayudante de Mecánica

Misión del Cargo

Dar mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de transporte.

Actividades Claves

Efectúa las actividades de mantenimiento preventivo, correctivo a los vehículos de la compañía, de acuerdo a los manuales establecidos.

Dar asistencia a los vehículos que sufran descomposturas en las carreteras y caminos.

Verificar los trabajos de mecánica automotriz y sistema eléctrico contratados con prestación de servicios externos.

Actividades Secundarias

Mantener en buen estado los equipos y herramientas de trabajo

Realizar las actividades afines que de manera especial de sean encomendadas

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVEL DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimientos de Seguridad industrial y salud organizacional	X			
Calidad en el trabajo	X			
Comunicación efectiva		X		
Creatividad	X			
Pensamiento analítico	X			
Trabajo en equipo		X		
Relaciones interpersonales			X	

Nivel de Educación Formal	**Número de años de estudio o los títulos requeridos**	**Área de conocimientos formales**

Educación Técnica	1 año	Mecánica Automotriz

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	OPERADOR

Datos de Identificación	
Puesto:	Operador
Localización	Auxiliar
Número de Ocupantes:	45
Puesto supervisado por:	Jefe de Planta
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Supervisar el funcionamiento de la maquinaria y equipos para obtener un nivel eficiente de producción.

Actividades Claves

Realizar un mantenimiento previo a las máquinas según los manuales establecidos.

Revisar los equipos de GLP constantemente.

Reportar a su superior alguna anomalía que se presente con la maquinaria.

Actividades Secundarias

Brindar soporte al Asistente Operativo cuando así lo requiera.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Conocimientos sobre mecánica automotriz		X		
Destrezas en la operación de máquinas	X			
Conocimientos a profundidad del producto		X		
Trabajo en equipo			X	
Pensamiento Analítico			X	
Comunicación Efectiva			X	
Creatividad			X	
Relaciones Interpersonales			X	

Nivel de Educación Formal	**Número de años de estudio o los títulos requeridos**	**Área de conocimientos formales**
Técnico	1 año	Técnico Operativo

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	PINTOR

Datos de Identificación	
Puesto:	Pintor
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	21
Puesto supervisado por:	Jefe Técnico
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Pintar las superficies internas y externas de la planta física, mobiliario y materiales publicitarios de la Organización, utilizando las técnicas correspondientes para garantizar el perfecto acabado de las mismas.

Actividades Claves

- Estima y selecciona los materiales necesarios para la ejecución del trabajo
- Efectúa mezclas de pintura con el objeto de obtener el color deseado.
- Efectúa el mantenimiento de las superficies pintadas, retocando las mismas cuando sea necesario.
- Pinta avisos, señales de tránsito, identificación de áreas y demás señalizaciones utilizando moldes y/o técnicas convenientes
- Elaborar material publicitario con logotipos de la organización para ser entregados a distribuidores

Actividades Secundarias

- Solicita y lleva el control de materiales tales como: pinturas, brochas, rodillos, espátulas entre otros; para la ejecución de las labores.
- Organiza el depósito de materiales y equipos de pintura.
- Atiende y orienta al personal de mantenimiento que presta servicios en el área.
- Limpia las manchas de pintura de pisos, paredes, etc., ocasionadas al ejecutar las labores.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	B	C	D
Conocimientos a profundidad del producto		X		
Destrezas en la operación de máquinas		X		
Comunicación Efectiva		X		
Pensamiento Analítico		X		
Trabajo en Equipo		X		
Creatividad		X		
Relaciones interpersonales				X
Calidad en el trabajo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Técnica	1 año	Técnica en Pintura
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	RECEPCIONISTA

Datos de Identificación	
Puesto:	Recepcionista
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	1
Puesto supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Atender de manera personalizada a los clientes de la empresa, sea esta de forma directa o a través del contacto telefónico.

Actividades Claves
Contestar el teléfono
Atender a clientes
Realizar guías para valijas
Recibir y enviar valijas
Organizar la mensajería

Actividades Secundarias
Tomar mensajes
Realizar confirmaciones de correspondencia
Archivar guías de valijas enviadas y recibidas
Fechar correspondencia recibida

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**INSTRUMENTOS DE MEDICION**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos de administración		X		
Conocimientos de sistemas informáticos		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Trabajo en equipo		X		
Relaciones interpersonales		X		
Orientación Al cliente	X			
Comunicación efectiva		X		
Pensamiento analítico			X	

Nivel de Educación Formal	**Número de años de estudio o los títulos requeridos**	**Área de conocimientos formales**
Educación Técnica	1 año	Secretariado

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	SOLDADOR

Datos de Identificación	
Puesto:	Soldador
Grupo ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	21
Puesto supervisado por:	Jefe de Taller y Mantenimiento
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Mantener, en buen estado el cilindro mediante una revisión periódica de los mismos,

Actividades Claves

Soldar los cilindros
Revisar de manera periódica los cilindros
Mantener en buen estado a los cilindros
Verificar que no haya fugas en la suelda
Realizar pruebas de hermeticidad
Instalar las tuberías en la obra

Actividades Secundarias

Retirar las válvulas de los cilindros
Preparar el material a utilizar
Realizar mediciones del área a trabajar
Realizar pruebas de funcionamiento de la tubería instalada

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	B	C	D
Profundidad como producto	X			
Destrezas en la operación de máquinas	X			
Comunicación Efectiva		X		
Pensamiento Analítico			X	
Creatividad			X	
Calidad en el trabajo	X			
Relaciones interpersonales			X	
Trabajo en equipo			X	

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Técnico	1 año	Técnico en soldadura
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	AUXILIAR DE OFICINA

Datos de Identificación	
Puesto:	Auxiliar de Oficina
Grupo Ocupacional:	Auxiliar
Número de Ocupantes:	2
Puesto supervisado por:	Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo
Ejecutar labores de limpieza, archivo, cafetería y centro de copiado dentro de la oficina

Actividades Claves
Realizar el aseo de las áreas asignadas, así como de los muebles y equipos
Revisar las oficinas antes de retirarse, verificando que todo se encuentre en orden
Dar soporte a la cafetería
Organizar los archivos pasivos y activos de la Compañía

Actividades Secundarias
Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitado por su inmediato superior
Brindar soporte a la mensajería si el caso lo amerita
Realizar actividades de fotocopiado
Realizar compras de útiles de aseo
Realizar compras para el servicio de cafetería
Brindar soporte a la realización de reuniones gerenciales

MATRIZ DE EVALUACION
PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**INSTRUMENTOS DE MEDICION**			
	A	**B**	**C**	**D**
Capacidad de planificación y organización				X
Conocimientos Administrativos				X
Creatividad			X	
Comunicación efectiva			X	
Calidad en el trabajo		X		
Relaciones interpersonales		X		
Pensamiento analítico			X	

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Educación Técnica	1 año	Cualquier especialidad
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	AYUDANTE DE MECANICA

Datos de Identificación	
Puesto:	Ayudante de Mecánica
Grupo ocupacional:	Apoyo
Número de Ocupantes:	6
Puesto supervisado por:	Jefe Técnico Mecánico
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Apoyar a los mecánicos de la Organización, reparando y manteniendo los vehículos pertenecientes a! parque automotor de la misma, para asegurar su correcto funcionamiento

Actividades Claves

- Verifica las condiciones mecánicas del vehículo antes de salir.
- Conduce unidades de transporte automotor liviano y/o medianamente pesado.
- Reporta fallas y averías de la unidad, con la finalidad de corregirlas.
- Realiza reparaciones menores de los vehículos
- Lleva el control de los vehículos que se utilizan en los vehículos

Actividades Secundarias

- Mantiene limpio y en orden equipo y sitio de trabajo
- Conecta la pistola neumática al depósito de grasas para lubricar el sistema de suspensión y el tren delantero.
- Realiza mantenimiento a las herramientas usadas.
- Llena reportes periódicos de la tareas asignadas.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVEL DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimientos de Seguridad Industrial y Salud Organizacional		X		
Creatividad	X			
Calidad en el trabajo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Pensamiento analítico		X		
Comunicación efectiva		X		

Relaciones interpersonales		X		
Trabajo en equipo	X			

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachiller – Técnico	3 años	Mecánica automotriz

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	CHOFER ADMINISTRATIVO

Datos de Identificación	
Puesto:	Chofer Administrativo
Grupo ocupacional:	Apoyo
Número de Ocupantes:	5
Puesto supervisado por:	Secretaria de Gerencia Asistente Administrativa
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Trasladar personal de la Compañía hacia los distintos puntos de destino, de la misma manera deben retirar los materiales que la Compañía adquiere.

Actividades Claves

Conducir el vehículo de forma prudente y sin demora a donde se traslade el personal para diligencias relacionadas con el quehacer y trabajo de CONGAS.

Reportar cualquier avería, deterioro o irregularidad del vehículo a su cargo.

Reportar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo.

Entregar documentos e información oficial.

Cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la Compañía

Actividades Secundarias

Realización de cualquier otra tarea que sea similar y en cierto caso requiera realizarla

Informar al Jefe inmediato sobre cualquier novedad que se haya presentado en el transcurso de su trabajo.

Trasladar fuera de la ciudad a los directivos para reuniones, conferencias, etc.

Mantener limpio y en buen estado el vehículo a su cargo.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Capacidad de planificación y organización			X	
Comunicación efectiva			X	
Conocimiento de mecánica automotriz		X		
Creatividad		X		
Orientación al cliente				
Pensamiento analítico				X
Trabajo en equipo				X
Calidad en el trabajo				X

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachiller	1 año	Cualquier Especialidad
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	CHOFER OPERATIVO

Datos de Identificación	
Puesto:	Chofer Operativo
Grupo ocupacional:	Apoyo
Número de Ocupantes:	60
Puesto supervisado por:	Gerente Regional Jefe de Planta Jefe Técnico
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo
Operar la unidad vehicular asignada y trasladar los productos y mercancías a los lugares autorizados.

Actividades Claves
Transportar las mercancías y entregarlas a los Centros de Distribución, Acopio o Plantas de Envasado conforme al programa y rutas establecidas.
Retirar el GLP de los Terminales de Petrocomercial para llevar a las Plantas de Envasado.
Llevar y resguardar la documentación que se derive de la transportación de mercancías a los Centros de Distribución y de Acopio.
Revisar que la mercancía cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.
Verificar las condiciones mecánicas y eléctricas de la unidad de transporte a su cargo, vigilando que sean las adecuadas para el uso normal del vehículo.

Actividades Secundarias
Llevar la bitácora del vehículo asignado y reportar su funcionamiento.
Conducir el vehículo de forma prudente y sin demora al lugar de destino.
Reportar cualquier avería, deterioro o irregularidad de la unidad a su cargo.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	A	**B**	**C**	**D**
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación efectiva			X	
Conocimiento de mecánica automotriz		X		
Creatividad			X	
Orientación al cliente			X	
Pensamiento analítico				X

Trabajo en equipo				X
Calidad en el trabajo				X

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachiller	1 año	Cualquier Especialidad

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	ESTIBADOR

Datos de Identificación	
Puesto:	Estibador
Grupo ocupacional:	Apoyo
Número de Ocupantes:	72
Puesto supervisado por:	Jefe de Planta Despachador
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Realizar actividades de carga y descarga de cilindros para su respectiva comercialización

Actividades Claves

Descarga y cargar las mercancías en la plataforma al interior de la planta de acuerdo a instrucciones.
Clasificar los cilindros en la plataforma de acuerdo a su marca.
Realiza actividades de carga para embarque de mercancías a transportar.
Entrega de mercaderías en locales de los clientes.

Actividades Secundarias

Realizar limpieza de las instalaciones.
Acompañar a choferes operativos para entregas a clientes.
Informa a su jefe inmediato de los cilindros dañadas.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimiento de la profundidad del producto			X	
Pensamiento analítico		X		
Buen estado físico	X			
Trabajo en equipo		X		
Comunicación efectiva			X	
Capacidad de planificación y organización			X	
Relaciones interpersonales			X	
Creatividad			X	

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachiller	3 años	Cualquier especialidad
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares.	

COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS "CONGAS C.A."

MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Título del Cargo:	MENSAJERO

Datos de Identificación	
Puesto:	Mensajero
Grupo ocupacional:	Apoyo
Número de Ocupantes:	8
Puesto supervisado por:	Jefe de Talento Humano Secretaria de Gerencia Cartera
Supervisa a:	Ninguno

Misión del Cargo

Apoyar a la administración en el traslado de documentos, depósitos bancarios y cobranzas.

Actividades Claves

Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que CONGAS mantiene relaciones.

Realizar pagos derivados de las obligaciones de CONGAS, en lo referente a Planillas, Fondos de Pensiones, etc.

Realizar reportes diarios de las tareas realizadas.

Cobrar facturas pendientes de pago.

Actividades Secundarias

Gestionar tramites concernientes al giro del negocio.

MATRIZ DE EVALUACION

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR	**NIVELES DE EVALUACION**			
	A	**B**	**C**	**D**
Conocimiento de la profundidad del producto				X
Pensamiento analítico		X		
Buen estado físico	X			
Trabajo en equipo			X	
Comunicación efectiva		X		
Capacidad de planificación y organización			X	
Relaciones interpersonales		X		
Creatividad				X

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachiller	3 años	Cualquier especialidad
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia	2 años	
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares.	

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Matriz de Planificación

La matriz que de planificación que se propone para el proceso de selección de Personal de la Compañía Nacional de Gas CONGAS es la siguiente:

EVENTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
Requerimiento de Personal	Solicitar por mail o memo el requerimiento de personal de acuerdo a la necesidad. Llenar el formato de requisición	Gerentes, jefes de área	Requisición de personal
Definir fuentes de reclutamiento	Lanzar el concurso interno Seleccionar Hojas de Vida según la importancia del cargo	Jefe de Talento Humano	Hojas de Vida
Preselección de Candidatos	Clasificar carpetas de candidatos Verificar si el candidato cumple con el perfil Citar a la entrevista a los candidatos más opcionados Realizar la entrevista preliminar Toma de pruebas de conocimientos según el cargo Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los candidatos Presentar la terna	Jefe de Talento Humano Asistente de Talento Humano	Solicitud de empleo Informe de entrevista
Indagación de referencias laborales	Verificar referencias laborales Llenar el formato IRL	Jefe de Talento Humano Asistente de Talento Humano	IRL (indagación de referencias laborales)
Selección	Recibe terna Realiza la segunda entrevista Selecciona al candidato para su vinculación	Gerente o Jefe de área	

Fuente: Las autoras, 2010.

Flujograma del Proceso de Selección por competencias

Hemos realizado un flujo grama de selección de personal por competencias para la Compañía Nacional de Gas Congas, que ayudará a entender de una mejor manera como se deberá desarrollar el proceso de selección. (Ver anexo 12)

Requisición del Personal

Para la Compañía Nacional de Gas CONGAS, hemos diseñado un formato para la requisición de personal que será el primer documento que se deba utilizar al momento que surja la necesidad de cubrir una vacante o un reemplazo temporal. (Ver anexo 11)

Reclutamiento del personal

La fuente de reclutamiento puede ser interna o externa, en el caso de ser interna se enviará una circular invitando a los empleados al proceso de selección (ver anexo 13).

Reclutamiento o Promoción interna

Se dará preferencia a la designación de empleados que ya trabajen en la Empresa. El hecho de que un empleado capacitado este desempeñado una labor esencial en un cargo que sea más difícil de llenar que el que se halla vacante podrá influir en la decisión definitiva, pero el Jefe inmediato deberá tener cuidado de no adoptar decisiones que traben el adelanto profesional a causa de un ventaja competitiva.

Se constituirá en la primera fuente de reclutamiento, ya sea para promover o rotar al personal, lo cual nos da las siguientes ventajas:

- Se creará la vacante a un nivel más bajo, por lo tanto se hace más fácil la selección
- La empresa economiza recursos tanto humanos como materiales y tiempo ya que es más fácil entrenarla para sus nuevas funciones.
- Se motiva a los empleados creando identificación con las Institución y seguridad personal.
- Se ahorran costos al no ser necesario contratar personal de fuera.
- Las fuentes de reclutamiento interno pueden ser:

- A través de la reconsideración de candidatos archivados en el banco de datos del departamento.
- A través de las recomendaciones hechas por empleados de la empresa
- Metodología

El Departamento de Recursos Humanos se encargará de la publicación y o promoción de la vacante mediante el uso de las carteleras de la Empresa, circulares informativas a través de e-mail con los requisitos que debe reunir el empleado para cubrir dicha vacante.

Se investigará, en el banco de datos de personal, información básica del empleado tales como: experiencia, habilidades, cualidades, evaluaciones, reportes de llamadas de atención, etc., con la finalidad de preclasificar los candidatos.

El candidato interesado deberá poner en conocimiento del Jefe inmediato y posteriormente de Recursos Humanos, su deseo de aplicación de la vacante.
Recursos Humanos solicitará al Jefe inmediato información adicional referente al desempeño y trayectoria del empleado, así como posibles inconvenientes sobre su traslado, esta información la confrontará con lo reportado en su carpeta personal.

Aplicación de pruebas de conocimientos específicos del área y someterlo a las respectivas entrevistas, que de acuerdo a los niveles se realizará.

El nuevo Jefe directo del candidato promovido realizará la inducción específica.
Recursos Humanos ejecutará la transferencia y o promoción conforme los procedimientos operativos para este caso.

Si el candidato interno no acepta la promoción por no convenirle a sus intereses personales, así como también cuando el candidato interno no fue elegible, Recursos Humanos realizará inmediatamente la orientación respectiva.
Se analizará la eficacia de este proceso al finalizar al año.

Política

Se consideran los siguientes aspectos:

Se contará con la autorización del Jefe inmediato para que su personal participe.
La permanencia mínima en la Empresa para que un empleado se postule deberá ser de seis meses.
En el caso de que se concrete la promoción interna, el empleado deberá sujetarse a su periodo de prueba de por lo menos tres meses, y previa evaluación de su adaptación y desempeño por parte del nivel inmediato superior, transcurrido este periodo se le adjudicará o no el puesto.

Aprobado el periodo de prueba en las nuevas funciones del empleado y ratificada su promoción se le ubicará en la categoría y nivel correspondiente, de acuerdo a la estructura general de la Empresa; de igual manera, se procederá a la nivelación salarial si el caso así lo amerita.
Antes de ingresar el nuevo puesto, el empleado promovido deberá igualarse en sus vacaciones pendientes si fuese del caso, considerando que sus vacaciones estarán sujetas a la organización y distribución de su nueva área.

Reclutamiento Externo

En caso de tratarse de una selección externa se puede contar con una amplia gama de opciones para realizar el proceso de reclutamiento, para la Compañía Nacional de Gas CONGAS, que se detallan a continuación:

- Recomendados
- Anuncios en la prensa escrita
- Base de Datos

Recepción y preselección de Currículos

Una vez realizado el reclutamiento de selección del personal, se debe tomar en cuenta que existirán una gran cantidad de currículos, algunos de estos se ajustarán al perfil y otros los enviarían para futuros procesos de selección.

Esta fase del proceso conlleva una gran carga operativa, consideramos prudente se realice la capacitación a la Asistente de Talento Humano para la realización de esta

primera preselección, estipulando claramente los criterios para la eliminación de un perfil (nivel de formación, experiencia).

Después de haber obtenido las carpetas que en primera instancia cumplieron el perfil, se procederá a realizar la citación de los candidatos que participaran en el proceso de selección de personal

Se ha diseñado un formato para la citación de candidatos, que será útil, para el registro de las citas.

Solicitud de Empleo

Para la Compañía Nacional Congas hemos diseño una solicitud de empleo, de acuerdo a la información que creemos relevante que la Compañía debe poseer. (Ver anexo 15)

En la solicitud de empleo que hemos diseñado se encuentra la siguiente información:

1.- Empleo solicitado: En la cual se debe ingresar la fecha en que solicita, el cargo, el nombre del cargo al cual aplica el candidato, la aspiración salarial para el cargo solicitante, y al fecha en la cual puede empezar a trabajar.

2.- Información Personal: En la cual se debe colocar todo lo referente a los datos personales del candidato como nombres, edad, fecha de nacimiento, tipo de sangre, estado civil, dirección, teléfono, etc.

3.- Datos Familiares: Todo lo referente a los datos familiares, nombre de padre, madre, hijos, hermanos, cónyuge, su respectiva dirección, teléfonos.

4.- Datos Socioeconómicos: Todo lo referente a los ingresos, vivienda, automóvil.

5.- Educación: En este ítem se debe colocar todo lo referente a la formación académica, cursos realizados, etc.

6.- Idioma: Todo lo referente a los idiomas que el candidato maneja.

7.- Experiencia: En la cual el candidato debe describir cuales son los lugares en los cuales a trabajado, datos de la empresa, las actividades más comunes que realizaba, el tiempo de permanencia, sueldo y el motivo de retiro.

8.- Referencias: Se debe poner información de personas que conozcan al candidato entre laborales y personales.

Después de llenar el formato de solicitud de empleo y realizar una lectura exhaustiva de las hojas de vida y del perfil por competencias de la empresa, se determina el orden y los métodos de medición.

Entrevista:

La entrevista la debe realizar la Jefe de Talento Humano.

Para el proceso de entrevista de la Compañía Nacional Congas se propondrá un esquema de entrevista para que se pueda realizar el proceso de la Selección de Personal por competencias. (Ver anexo 17)

Entrevista Preliminar:

La Jefe de Talento Humano, tendrá el primer contacto con el solicitante mediante la entrevista preliminar. En este paso, se deberá investigar ciertos antecedentes del solicitante tales como: experiencia laboral, nivel de instrucción y ciertos rasgos de sociabilidad del individuo. A las personas que considere idóneas, entregará el formulario de Solicitud de Empleo, caso contrario, pedirá que le entreguen el currículo vital el cual será guardado en el archivo del departamento.

Examinar el Ajuste Persona – Puesto

Para la Compañía Nacional de Gas Congas, las investigadoras ponen a disposición una alternativa de análisis que puede ser aplicado a futuro según las necesidades que se presenten (Ver anexo 18).

Referencias

A la hora de solicitar referencias laborales, es aconsejable que la persona que las realice, se identifique y exprese cuales son los objetivos de las mismas por ejemplo:

Buenos Días le estamos llamando de la Compañía Nacional de Gas Congas, mi nombre es …..… y el objetivo de lo llamada es solicitarle algunas referencias laborales del Sr….. o Srta….., este proceso nos tomará alrededor de 5 minutos…

Para la Compañía Nacional de Gas Congas, hemos diseñado un formato de referencias (Ver anexo 19) que nos permitirá obtener una completa información del candidato en un tiempo promedio de 5 minutos.

Este formato contiene tres partes, la primera, se refiere a datos generales de la empresa y del candidato, por ejemplo en nombre del candidato, nombre de la empresa fecha de indagación de las referencias, cargo que desempeño en esa empresa la fecha de ingreso, fecha de salida, motivo de retiro.

La segunda parte, refiere a los aspectos analizados en cuanto a las competencias que se desarrollaron en el otro puesto de trabajo como: responsabilidad, aprendizaje, puntualidad, trabajo en equipo, finalmente en esta parte se llegará a evaluar las fortalezas y los aspectos a mejorar.

En la tercera parte, refiere las observaciones generales, como por ejemplo si el candidato tuvo llamados de atención, si se le volvería a contratar y las observaciones.

ELABORACIÓN DE LOS REPORTES DE SELECCIÓN

Presentación de los candidatos finalistas

Después de haber realizado todo el proceso de selección se entregará al Jefe inmediato del Área solicitante, un informe de los candidatos que más se hayan acercado al perfil es decir, se entrega la terna de finalistas y con un informe, donde se detalla todos los aspectos relacionados con los candidatos al igual que se entrega un informe comparativo de candidatos y notas de la entrevista realizada. (ver anexo 20).

Este informe contiene las siguientes partes: (Ver anexo 21)

Hoja de presentación: Donde se detalla el nombre del candidato, la edad, fecha de elaboración del informe, nombre del responsable del proceso de selección, y las técnicas de evaluación que se emplearon.

Resumen de personalidad: Donde se detalla todos los rasgos dominantes de la personalidad del candidato, el aporte a la organización, el entorno de trabajo preferido y las posibles limitaciones, si es que el caso lo amerita.

Capacidades intelectuales: Dependiendo del perfil, en esta parte, se escribirán las calificaciones que obtuvieron los candidatos en los test de inteligencia en el caso que se hayan aplicado.

Niveles de Competencias: En esta parte se colocara el perfil de competencia y el nivel requerido para el cargo, se lo comparará con los resultados obtenidos por el candidato, después de los procesos de evaluación.

Evaluación formal: En esta parte se detalla los títulos obtenidos por el candidato, la institución educativa y el año que obtuvo su certificado.

Experiencia Laboral: Se detalla toda la trayectoria laboral del candidato, instituciones donde laboro tiempo de permanencia en el trabajo y motivos de salida.

Resumen de la entrevista: Se realiza un breve resumen de los datos más relevantes obtenidos en la entrevista.

Observaciones adicionales: Si es que el caso lo amerita, la persona encargada de realizar la entrevista, redactará información adicional que considere pertinente dentro del proceso de selección de personal.

Se debe enviar el informe de la terna final al Jefe inmediato para el respectivo análisis y se coordinará la entrevista con los finalistas y el Jefe inmediato.

Notificación de los resultados del Proceso de Selección a los candidatos

Después de obtener una respuesta por parte del Jefe inmediato del área se procede a contactar al candidato seleccionado, para informarle que ha salido favorecido dentro del proceso de selección y se le pide que se acerque a las oficinas de Recursos Humanos, para entregarle más detalles sobre el proceso de incorporación.

Al candidato favorecido se le solicitara un listado de documentos que serán necesarios para la contratación. (ver anexo 22)
Una vez que se haya entregado la documentación por parte del candidato favorecido se deberá realizar la inducción.

A los candidatos que no fueron favorecidos dentro del proceso de selección también se les debe notificar, esta notificación puede ser por varias vías como: telefónicamente, vía mail o por medio de una carta emitida por la Jefatura de Talento Humano agradeciendo su participación dentro del proceso de selección e indicando que será considerado para una próxima oportunidad. (ver anexo 23)

Evaluar la Validez del Perfil

Para la Compañía CONGAS hemos sugerido un formato para la evaluación del desempeño en el anexo 24.