

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial con  
Especialización en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA:  
DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA “COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.”**

**AUTORA:  
RUTH LORENA MOLINA BARRERA**

**DIRECTOR:  
ING. FRANCISCO GARZÓN**

**Quito, junio de 2010**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, ideas, opiniones y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, junio de 2010

Ruth Lorena Molina Barrera

C.C. 1715813562

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a mi hija, mi esposo, mis padres y mis hermanos que son el motivo y la razón de alcanzar este título, ya que ellos me han apoyado siempre, y me han animado constantemente a concluir lo empezado.

## ÍNDICE

<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INICIACIONES TEÓRICAS.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Concepto de recursos humanos o gestión del talento humano .....	1
1.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano .....	1
1.1.3 Procesos de la gestión del talento humano .....	4
1.1.4 Gestión del talento humano .....	4
1.1.5 Teorías de los recursos humanos.....	5
1.1.6 Paradigma .....	9
1.1.7 Modelo.....	10
1.1.8 Sistema.....	14
1.1.9 Gestión.....	16
1.1.10 Presupuesto Base Cero .....	18
1.1.11 Sistema de Arriba-Abajo .....	19
<b>1.2 SUBSISTEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	21
1.2.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	22
1.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAS .....	24
1.2.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	27
1.2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO .....	29
1.2.6 COMPENSACIÓN .....	33
1.2.7 BENEFICIOS SOCIALES .....	37
1.2.8 HIGIENE Y SEGURIDAD .....	38
1.2.9 RELACIONES LABORALES .....	44
1.2.10 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL .....	46
1.2.11 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
1.2.12 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	54
1.2.13 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS .....	57
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>62</b>
<b>2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>62</b>
2.1.1 ANTECEDENTES.....	62
2.1.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO .....	64
2.1.3 MISIÓN .....	65
2.1.4 VISIÓN.....	65
2.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	65
2.1.6 FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN COMDECSA.....	66
2.1.7 OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	86
2.1.8 ESTRATEGIAS .....	88
2.1.9 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS .....	89

2.1.10 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	92
2.1.11 PROCEDIMIENTOS .....	94
2.1.12 TURBULENCIA AMBIENTAL .....	97
2.1.13 CLIENTES.....	101
2.1.14 FODA DE LA ORGANIZACIÓN.....	102
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>109</b>
<b>PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA "COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A." .....</b>	<b>109</b>
<b>3.1 SISTEMA DE GESTIÓN PARA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS APLICABLES A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA .....</b>	<b>109</b>
3.1.1 Sistema de Gestión de Clasificación de Puestos.....	110
<b>3.2 SISTEMA DE GESTIÓN PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA ...</b>	<b>145</b>
3.2.1 Planificación de Necesidades de Personal.....	145
3.2.2 Sistema de Reclutamiento de Personal.....	148
3.2.3 Programa de Inducción.....	153
<b>3.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA .....</b>	<b>176</b>
3.3.1 Entrenamiento de Evaluadores.....	178
3.3.2 Escala de calificación .....	179
3.3.3 Periodicidad .....	180
3.3.4 Plan de mejora de rendimiento.....	180
3.3.5 Herramientas de evaluación.....	180
3.3.6 Procedimiento de evaluación .....	181
<b>3.4 SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CAPACITACIÓN APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA .....</b>	<b>185</b>
3.4.1 Plan de capacitación de gestión del talento humano .....	187
3.4.2 Planificación a Mediano Plazo.....	190
<b>3.5 SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE DEL TRABAJO APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA ...</b>	<b>192</b>
3.5.1 Objetivos.....	192
3.5.2 Los Comités .....	192
3.5.3 Deberes de los Trabajadores .....	195
3.5.4 Prohibiciones.....	196
3.5.5 Sanciones .....	197
3.5.6 Disposiciones Generales.....	197
<b>3.6 VALIDACION DEL MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>198</b>
3.6.1 Antecedentes .....	198
3.6.2 Forma de validación .....	198
3.6.3 Presentación de la Validación.....	198
3.6.4 Análisis de los Resultados .....	199
3.6.5 Interpretación de Datos.....	200

3.6.6 Relación Beneficio Costo .....	200
<b>4 CAPITULO IV.....</b>	<b>202</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>202</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>204</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>226</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>228</b>
<b>PÁGINAS DE INTERNET.....</b>	<b>228</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo es un diseño de un modelo de gestión administrativa que permite mantener un control adecuado en el área de Recursos Humanos de la empresa de Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA

Este sistema fue realizado para que la empresa tenga las herramientas necesarias para apoyar las decisiones a tomar, eliminando esfuerzos de gestión duplicados dentro de la organización a través de la planificación estratégica con la determinación de metas y objetivos. Este proceso conduce a mejores de la gestión en todas las funciones relaciones a recursos humanos dentro de la organización.

Este trabajo se lo realizó en las instalaciones de la empresa de Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, ubicada en la Av. 12 de Octubre N26-97 y Abraham Lincoln, en la ciudad de Quito y en la Universidad Politécnica Salesiana desde el mes de enero hasta junio de 2010.

El presente trabajo contempla la sustentación teórica que este tipo de modelos requiere, una observación del entorno de la empresa que permita conseguir de forma segura y acertada la viabilidad de una propuesta basada en un diseño de un modelo de gestión administrativa para el mejoramiento continuo y una validación por parte del personal de la misma compañía que analizó y calificó el modelo para ser utilizado.

La propuesta está compuesta de:

1. Sistema de Gestión para Clasificación de Puestos por Competencias aplicables a Combustibles Del Ecuador S.A. COMDECSA.

Es el subsistema de la gestión de Recursos Humanos que se denomina Clasificación de Puestos, mismo que se fundamenta en al análisis del puesto de trabajo de la empresa COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA, se intensifica los pasos necesarios para que se establezca un ordenamiento lógico de los puestos, a

través de la definición de roles, requerimientos y competencias para subsistir como elemento base para la administración del personal.

2. Sistema de Gestión para Reclutamiento de Personal para Combustibles Del Ecuador S.A. COMDECSA.

Este procedimiento establece los pasos necesarios para que cada responsable del área determine cuales son las necesidades de personal que se presentara en su área de gestión, para servir como elemento de entrada para la elaboración del plan de selección y reclutamiento.

3. Sistema de Evaluación del Desempeño para Combustibles Del Ecuador S.A. COMDECSA.

Este procedimiento establece los pasos necesarios para la ejecución del Programa de Evaluación del Personal, que facilite la evaluación del rendimiento en función de indicadores de gestión y el desempeño por competencias de los funcionarios y personal operativo de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA.

4. Sistema de Gestión para la Capacitación para Combustibles Del Ecuador S.A. COMDECSA.

Este sistema permite dotar a la empresa un Recurso Humano altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.

Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados de la empresa COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA frente a los cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

5. Sistema de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo para Combustibles Del Ecuador S.A. COMDECESA.

COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECESA debe normar y establecer el sistema de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo, a fin de precautelar la integridad física de sus trabajadores.

Este sistema permite que se cumplan las disposiciones del Código de Trabajo, y Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo y demás disposiciones conexas y además, garantizar la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo.

La validación del modelo es una herramienta que permite garantizar una ejecución adecuada del mismo. Garantiza que el presente trabajo fue realizado con un enfoque a su aplicación y utilización por parte de la empresa la cual permitió la realización del modelo de gestión.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas que se dedican a la comercialización de combustible, en el Ecuador se ven afectadas por un monopolio que se está estableciendo, por parte de una empresa del Estado; por tal motivo se debe contar con un modelo de gestión y una adecuada organización de las comercializadoras en todos sus aspectos, básicamente en el área de Recursos Humanos, ya que las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Se puede observar que en la empresa Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, no existe un adecuado proceso administrativo que permita a la Dirección de Recursos Humanos coordinar eficientemente la gestión administrativa de los talentos humanos.

La compañía no cuenta con un modelo de gestión hecho a la medida que le permita tener la seguridad que sus procesos se encuentran funcionando adecuadamente, así como conocer errores o riesgos para poderlos controlar sin inconvenientes.

La empresa Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, necesita contar con un Modelo de Gestión, ya que es fundamental para que se adapten a los valores emergentes del área de Recursos Humanos, el cual contenga criterios que permiten la evaluación del desempeño de la misma y que sea aplicable al área de Recursos Humanos. Los criterios de evaluación en un modelo de gestión proporcionaría la base para que una empresa pueda seguir procesos determinados que le permitan cumplir con los requerimientos exigidos.

Este sistema entregará a la empresa, las herramientas necesarias para apoyar las decisiones a tomar, mediante una adecuada planificación para determinar metas y objetivos. Este proceso conducirá a que la gestión mejore en todas las funciones relaciones a recursos humanos dentro de la organización.

El propósito del estudio consistió en diseñar y aplicar un modelo de gestión administrativa para el área de Recursos Humanos de la empresa Combustibles del

Ecuador S.A. COMDECSA, midiendo la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de los procedimientos que tiene la compañía.

Por medio de esta investigación se pretende conocer de forma integral a la compañía, sus operaciones, sus marco institucional y sus procesos para poder obtener un diagnóstico previo al diseño del modelo de gestión, el cual permita controlar y prevenir los riesgos posibles en la compañía así como corregir errores importantes.

La validación del modelo de gestión diseñado en la compañía será de gran importancia para comprobar la eficiencia del modelo realizado.

En el diagnóstico previo de la compañía se utilizará un estudio descriptivo debido a que se describen las características fundamentales de las operaciones de la empresa y se describen las funciones que se realizan en el área de Recursos Humanos.

El tipo de investigación será mixta porque se realizará pruebas de campo en la compañía y de laboratorio por aportes bibliográficos que se necesitará para el diseño del modelo de gestión.

Para la recolección de información se utilizará entrevistas que me permitirán conocer más a fondo las operaciones de la compañía, adicionalmente se utilizará el método de observación durante todo el diagnóstico de la empresa.

En el análisis de resultados se utilizará técnicas estadísticas para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa.

Se utilizará la observación directa que permitirá conocer a profundidad los procesos y sub-procesos de la compañía en el área de Recursos Humanos.

Para la investigación se utilizará información detallada del manejo de procesos que mantiene la compañía como descripción de funciones.

# 1. CAPITULO I

## 1.1 INICIACIONES TEÓRICAS

Es muy importante tener un adecuado conocimiento de los Recursos Humanos, ya que es el motor de una organización, ya que a través de una buena gestión las empresas y quienes la integran trabajan en conjunto buscando el bienestar común.

### 1.1.1 Concepto de recursos humanos o gestión del talento humano

*La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.*

*La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.*

*La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.<sup>1</sup>*

### 1.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano

De acuerdo al tipo de negocio se debe establecer una estrategia para Administrar los Recursos Humanos.

No se deben dejar de lado estrategias que permitan que los colaboradores de la empresa se esfuerce más en su trabajo a cambio de un incentivo.

Una organización debe tener un método de evaluación constante, que le permita conocer las funciones y resultados logrados de cada empleado, de manera que el incentivo sea justo y no existan notables diferencias que afecten el clima laboral.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Bogotá - Colombia, p. 6

Se debe considerar que empleados satisfechos producen resultados eficaces y efectivos.

Por eso es necesario que se mantenga consistencia en los procedimientos que adopte la organización, así el empleado puede confiar y se siente seguro en su trabajo.

El personal encargado de la administración de los recursos humanos debe actualizarse periódicamente en programas y estrategias que contribuyan al desarrollo de la organización.

Las políticas que tome la administración de recursos humanos deben acercarse a la realidad, no debe ser únicamente en función de la organización, sino que debe manejar un equilibrio entre empleado y patrono.

*Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.*

*Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de personas.*

*Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La Administración de los Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:*

*1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de los Recursos Humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Bogotá - Colombia, p. 9-10

2. *Proporcionar competitividad a la organización:* Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la Administración de los Recursos Humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

3. *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:* cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la Administración de los Recursos Humanos es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas”, se refiere a este objetivo de la Administración de los Recursos Humanos. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos. Las medidas de eficacia de la Administración de los Recursos Humanos, y no sólo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.

4. *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se le trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida en el trabajo trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

6. *Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de Administración de Recursos Humanos deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.*

7. *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la Administración de los Recursos Humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.<sup>3</sup>*

### **1.1.3 Procesos de la gestión del talento humano**

*La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.*

### **1.1.4 Gestión del talento humano**

*Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.<sup>4</sup>*

*La Administración de los Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:*

1. *Análisis y descripción de cargos.*
2. *Diseño de cargos.*
3. *Reclutamiento y selección de personal.*
4. *Contratación de candidatos seleccionados.*
5. *Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.*

---

<sup>3</sup> Idem., p. 10-11.

<sup>4</sup> Idem., p. 12.

6. *Administración de cargos y salarios.*
7. *Incentivos salariales y beneficios sociales.*
8. *Evaluación del desempeño de los empleados*
9. *Comunicación con los empleados.*
10. *Capacitación y desarrollo de personal*
11. *Desarrollo organizacional.*
12. *Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.*
13. *Relaciones con empleados y relaciones sindicales.*

*Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos.*

### ***Los seis procesos de la gestión del talento humano***

1. *Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.*
2. *Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.<sup>5</sup>*
3. *Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, servicios sociales.*
4. *Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.*
5. *Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.*
6. *Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.<sup>6</sup>*

#### **1.1.5 Teorías de los recursos humanos**

---

<sup>5</sup> Idem., p. 13.

<sup>6</sup> Idem., p. 14

*Historia De La Moderna Administración De Personal: No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.*

*Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.*

*En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo.*

*Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. Principios Y Objetivos De La Administración De Recursos Humanos: El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.*

*Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la*

*“cultura de la organización”. Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales: Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos.*

*La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes. Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.*

*Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal. Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.*

*Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones. Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.*

*En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.*

*La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes. Diversidad Global Y Cultural: Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío. La diversidad de la fuerza de trabajo significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.).*

*Antes se utilizaba el enfoque de crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.*

*La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicancias para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias. La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales.*

*Los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas. La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente. Primero, si Ud. es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. Usted será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país.*

*Una vez allí, tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a la que usted estaba acostumbrado en casa. En segundo lugar, aún en su propio país, usted se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva a Ud. puede no motivarlos a ellos. En tanto que su estilo de comunicación puede ser directo y abierto, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador.*

*Aldea Global: Nuestro mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad de transporte y las comunicaciones han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del país de origen de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil.*

*La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países. Choque Cultural: Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional. Llamamos a esto choque cultural. Esto obviamente es más severo cuando los individuos cambian*

*a culturas que son por demás disímbolas de su ambiente anterior. Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas: La etapa I es de novedad.*

*El recién llegado está emocionado y optimista. Su humor es bueno. Un visitante temporal en un país sólo experimenta esta etapa. Sin embargo, el empleado que hace un cambio permanente o relativamente permanente, primero experimenta euforia y luego desilusión. En la etapa II, lo “pintoresco” rápidamente se vuelve “obsoleto”, y lo “tradicional”, “ineficiente”.*

*La oportunidad de aprender un nuevo idioma se transforma en la realidad de luchar para comunicarse. Después de unos cuantos meses, el recién llegado toca fondo. En la etapa III, todas y cada una de las diferencias culturales se han vuelto flagrantemente claras. El sistema de interpretación básica del recién llegado, que funcionó bien en casa, ya no funciona. Se ve bombardeado por millones de imágenes, sonidos y otras claves que no puede interpretar.*

*En esta etapa la frustración y la confusión están más altas y el estado de ánimo es pésimo. Por último, comienza a adaptarse, se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural. En la etapa IV, ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura. Diversidad De La Fuerza De Trabajo Y Su Relación Con Las Organizaciones: Lo que encontramos es que la composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global. La diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas.*

*Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.<sup>7</sup>*

### **1.1.6 Paradigma**

#### **Definiciones**

Debido a que el conocimiento está sustentado en sus propias teorías, los científicos se vieron en la necesidad de meditar sobre la resistencia al cambio en las teorías debido a que estas teorías no se encuentran aisladas sino se encuentran concatenadas

---

<sup>7</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

entre sí. Es así como se crea la idea de un paradigma y su cambio en el transcurso del tiempo.

*“Un paradigma está constituido por los supuestos teóricos generales, las leyes y las técnicas para su aplicación que adoptan los miembros de una determinada comunidad científica.”<sup>8</sup>*

*Cuando se produce la sustitución de un paradigma por otro nos encontramos ante lo que Kuhn denomina “revolución científica”.*

*La tesis de Kuhn se basa, pues, en tres conceptos fundamentales: paradigma, ciencia normal y revolución científica. El primero queda definido (Kuhn, 1971) como aquello que comparte una comunidad científica, entendiéndose ésta, a su vez, como el conjunto de hombres que comparten un paradigma. Las definiciones anteriores dejan patente el carácter circular de la conceptualización.*

*Por lo que respecta al segundo de los conceptos mencionados -ciencia normal-, es considerado por el mencionado autor como “investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior” (Kuhn, 1971).*

*Por último, Kuhn considera revolución científica a “la transición de un paradigma en crisis a otro nuevo del que pueda surgir una nueva tradición de ciencia normal” (Kuhn, 1971).<sup>9</sup>*

Es así como los paradigmas son nuevas ideas que enfrentan a las antiguas ideologías para convertirse en nuevas teorías aplicables y prácticas; parte de estos paradigmas son los modelos, las hipótesis, las tesis.

### **1.1.7 Modelo**

#### **Definición**

Para obtener una visión más clara de lo que es un modelo se debe partir desde el modelo científico, su concepción en el mundo empírico y su creación en el mundo teórico tal como lo explica el siguiente concepto y cuadro.

*El objeto del estudio empírico existe en el mundo tangible, o en **empíria**, como los investigadores lo llaman. En la mayoría de los proyectos de*

---

<sup>8</sup> es.wikipedia.org/wiki/Paradigma

<sup>9</sup> http://hectomyescas.blogdiario.com/1176213720

*investigación una de las primeras metas está crear un retrato teórico del objeto empírico del estudio en el mundo conceptual del pensamiento y de la teoría. Los científicos utilizan a menudo el nombre del **modelo** de este retrato del objeto del estudio.*

*En un proyecto de investigación, dos tipos de modelos teóricos se utilizan: éstos que representan un objeto del estudio (o un otro caso empírico), y esos modelos que describen una población de casos más o menos semejantes.*

*La primera alternativa, un estudio de caso ha solamente un objeto, y el modelo se hace para representar este objeto o fenómeno. Como contraste, en todos los otros tipos de estudio hay un número de objetos u ocurrencias que son más o menos similares, y en este caso el modelo debe describir lo que es común a todos (o por lo menos a la mayoría de) casos u objetos en la población. El modelo en este caso se dice ser general.*

*La meta última mencionada del estudio empírico - construir un solo modelo generalizable en base de varias observaciones empíricas - puede ser difícil o imposible lograr totalmente. Hoy la mayoría de los científicos concuerdan que es no sólo prácticamente pero también lógicamente imposible trazar un modelo absolutamente confiable en base de una clase de observaciones empíricas. Casi nunca sería posible saber o acercar todos casos relevantes que se deben medir; el número de casos sería a veces tan grande que se puede estudiar sólo una muestra de ellos, y esta muestra puede ser sesgada; y finalmente todas observaciones empíricas pueden contener errores. En una palabra, nunca sería posible al excluir totalmente la posibilidad que por lo menos un caso se queda inadvertido que invalida el modelo general y previene llamarlo categóricamente "verdad".<sup>10</sup>*

Algunos textos indican que para crear un modelo no siempre se debe considerar todas las características sino solo las más importantes para la investigación, debido a que, según los científicos, los modelos generales no son perfectos y no pueden predecir con exactitud algún evento o producto.

*El modelo científico general funciona adecuadamente debido a que cuando se realiza la investigación se encuentran variantes que pueden ser corregidas durante la misma investigación. “Los resultados de la investigación descriptiva se prueban hoy con eficacia, primero en la crítica interna en un campo de ciencia, y una segunda vez cuando otros investigadores los utilizan como base de su propio trabajo. Para los resultados y propuestas de investigación normativa (o "aplicada"), la prueba final ocurre cuando alguien intenta aplicarlas en práctica”.<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/25b.htm>

<sup>11</sup> <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/25b.htm>

El modelo es la representación plasmada en cualquier medio de un objeto a estudiar, este estudio está basado en todas las investigaciones y observaciones necesarias para lograr la realización del modelo. A veces no existe suficiente ciencia o documentación porque en algunos casos se sabe muy poco o casi nada del objeto a estudiar.

### **Componentes del Modelo**

No existe mucha información respecto a los componentes de un modelo debido a que existen muchos modelos y cada uno tiene diferentes componentes sin embargo podemos identificar componentes como:

- Conceptos
- Definiciones
- Lenguaje de Modelización
- Presentación de datos empíricos.
- Análisis
- Presentación de los resultados.

*El termino concepto procedente del latín "concipere" que etimológicamente significa lo concebido. Tradicionalmente se ha entendido que un concepto era una representación general, abstracta, de un objeto. En ese sentido, el concepto no se puede asimilar a una imagen ni a ningún otro contenido sensible. En la filosofía del siglo XX el concepto es entendido como el elemento mediador entre el signo lingüístico y el significado.<sup>12</sup>*

*Los conceptos son el vínculo entre las ideas del investigador y el modelo. Ellos conectan con sus contrapartes empíricas con las definiciones empíricas que el investigador tiene que proporcionar por lo menos algunos de los conceptos.*

*Las relaciones entre los conceptos, es decir la estructura del modelo, se pueden utilizar para expresar invariantes en los objetos del estudio. Esto será la parte más interesante del modelo, debido a que las invariantes, que son los aspectos que son muchas veces desconocidos o son inciertos, permiten "moldear" al modelo según la necesidad del investigador.*

---

<sup>12</sup> [www.webdianoia.com/glosario/main.php](http://www.webdianoia.com/glosario/main.php)

*En el principio del proyecto la estructura conceptual del modelo a menudo existe sólo como una idea vaga en la mente del investigador, pero durante el proyecto el investigador debe darla una forma definida. Para esta tarea herramientas poderosas son las definiciones nominales que especifican un concepto con la ayuda de otros conceptos.*

*Las definiciones nominales son instrumentos excelentes y exactos que se utilizarán por el investigador al construir un modelo. Sin embargo solo se puede identificar un concepto a la vez. Sin embargo, exactamente esto se debe hacer en el informe de la investigación, porque el informe es normalmente el único canal disponible para distribuir los resultados de la investigación para sus usuarios eventuales. Para esta tarea el investigador escoge normalmente un lenguaje de modelización que puede presentar la estructura completa del modelo al mismo tiempo en papel, en una pantalla de la computadora, o en otra forma visible que se puede entender por los lectores del informe.*

*El investigador tiene completa libertad para seleccionar el lenguaje de modelización de modo que se muestren bien los rasgos esenciales del modelo, sus conceptos y relaciones. En la construcción científica de modelos se usan varios tipos de "lenguajes", muchos de los cuales se han tomado de las artes. Esto no debe asombrar, puesto que el fin de la mayor parte de las artes es "manifestar lo invisible", en otras palabras, expresar una invariante que está tras las cosas convencionales y visibles. Al seleccionar la lengua más conveniente para el modelo, el investigador debe recordar que los modelos deben servir para varias fases diferentes del proyecto:*

*Presentación de datos empíricos. Si esto consiste de los casos individuales, una presentación holística sería primera a considerar. Análisis. Aquí el primer candidato es un modelo conceptual que, por su definición, es generalizable también.*

*Presentación de los resultados del análisis para poderlos aplicarse a la práctica requiere una presentación clara que se puede entender por los usuarios.*

*Puede ser difícil encontrar una sola lengua de presentación que resolvería todos estos requisitos. Es a veces posible usar los estilos diferentes de la presentación en las fases sucesivas de un proyecto del estudio.<sup>13</sup>*

El lenguaje de modelización es básicamente la forma de presentación y la forma de plasmar en algún medio el avance de un modelo.

Como lenguajes de modelización podemos encontrar:

---

<sup>13</sup> <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/25b.htm>

- Lenguaje escrito
- Modelos icónicos
- Modelos de analogía
- Modelos topológicos
- Modelos aritméticos

### 1.1.8 Sistema

#### Definición

*Los sistemas son: “Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, materia o energía para proveer información, energía o materia<sup>14</sup>.”*

*Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.*

*Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software). Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.*

*Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente. Ese límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, el sistema es cerrado.*

*El ambiente es el medio en externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven salidas. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema.<sup>15</sup>*

#### Tipos de Sistemas

*En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:*

*Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.*

<sup>14</sup> [www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml)

<sup>15</sup> <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

*Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.*

*En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:*

*Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.*

*Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización<sup>16</sup>.*

*“Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que “una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo””.*

*Viendo los conceptos de sistemas abiertos y cerrados podemos sacar las siguientes diferencias:*

*El sistema abierto siempre va a interactuar con el ambiente que le rodea, el sistema cerrado no lo hace.*

*El sistema abierto puede mejorarse, crecer, organizarse, incluirse, adaptarse y hasta puede reproducirse en situaciones adecuadas. El sistema cerrado no lo hace.*

*El sistema abierto puede competir con otros sistemas y utilizarlos para su beneficio, el sistema cerrado no lo hace.<sup>17</sup>*

Cuando una organización está basada en modelos cerrados se entiende que están aislados de todas las variables externas y que un cambio en una de sus variables va a dar un resultado esperado con certeza, sin embargo este tipo de teorías ya no pueden ser utilizadas en la actualidad porque las organizaciones dependen del ambiente

---

<sup>16</sup> Cfr, [www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml)

<sup>17</sup> [www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml)

externo y viceversa. Sin embargo debemos recalcar que la eficiencia organizacional se logra cuando todas las variables son controladas de forma adecuada y oportuna es decir, se debe tratar también de controlar o por lo menos de prever situaciones externas que puedan afectar a la organización como cambios políticos , desastres naturales, etc.

### **1.1.9 Gestión**

#### **Conceptualización de la Gestión**

*Existen diferentes conceptos sobre gestión sin embargo todos terminan en un concepto muy general: “Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado<sup>18</sup>”.*

Al analizar el concepto de gestión se puede determinar que es realizar diligencias para desarrollar un proceso, y por deducción se puede decir que si un sistema es un conjunto de procesos y estos a su vez son un conjunto de actividades y tareas entonces gestión es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un sistema.

#### **Tipos de Gestión**

Existen muchos tipos de gestión entre los cuales se puede citar lo siguiente:

#### **La Dirección por Objetivos**

Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación.

*Los principales puntos de la dirección por objetivos son:*

- *Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.*
- *La Trata de implicar a directivos y subordinados.*

---

<sup>18</sup> [http://iteso.mx/~carlosc/cultura\\_organizacional/gestion\\_concepto.doc](http://iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/gestion_concepto.doc)

- *Identifica el sistema de objetivos y sub objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.*

### ***Proceso de la Dirección por Objetivos***

1. *A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.*
2. *La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.*
3. *Al definir los propios objetivos que expresan el qué, el cuánto y el cuándo, los ejecutivos deben también exponer el cómo piensan alcanzarlos, y en principio, tienen libertad para determinar los medios a utilizar y exponer sus necesidades de capital, materiales, recursos humanos, etc. No obstante, esta libertad se matiza con las variables de control que permiten velar por la coherencia de los medios y recursos a nivel global, y sobre todo, canalizar los comportamientos y evitar que éstos se vuelvan disfuncionales para la organización.*
4. *Marcar el nivel de contribución de estos objetivos a los objetivos generales*
5. *Al final se evalúan los resultados alcanzados por los diferentes directivos. La base de referencia está constituida normalmente por los objetivos expresados en términos económicos, cuantificables y medibles y por las variables de control relativas a los medios utilizados.*
6. *El cuadro de mando es la herramienta mediante la cual un superior puede evaluar a los subordinados*
7. *El sistema de evaluación incluye un sistema de incentivos que no debería ser demasiado simplista, pero que debe ser normalizado por lo que suele basarse en incentivos económicos, aunque contempla también la promoción, el prestigio, etc..*
8. *La evaluación sirve de base a las acciones correctoras que conciernen a la adecuación entre la capacidad de cada responsable evaluado y su rol organizativo, por lo que a menudo no son acciones muy concretas.*

*La Dirección por Objetivos ha permitido mejorar el management de la empresa en cuanto supone la concreción de objetivos, la aclaración de las estructuras y normas de la organización, y la realización de un control efectivo, pero sobre todo porque estimula la creatividad; ya que obliga a pensar cómo y con qué medios se logran los objetivos y ofrece una importante fuente de motivación y de iniciativa gracias al compromiso*

*personal que adquieren los responsables sujetos a la Dirección por Objetivos.*<sup>19</sup>

### **Planificación de proyectos**

*La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto, el cual puede ser definido como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente del resto de la organización. El proyecto puede ser el lanzamiento de un producto, la construcción de una fábrica, la fabricación de una máquina compleja, un proyecto de investigación, la implantación de un proceso.*

*Sin embargo, deben presentarse ciertas características para que se pueda aplicar:*

- *Duración limitada del proyecto*
- *Existencia de actividades o tareas perfectamente especificadas*
- *Conocimiento cierto o aleatorio de la duración de las actividades*
- *Diversidad y complejidad de las tareas, que desbordan una función, y sobre todo, existencia de interdependencias entre las distintas tareas.*
- *Dentro de la planificación de proyectos, existe un sistema de control del proyecto, básicamente centrado en el control de recursos, tiempo y coste.*<sup>20</sup>

La planificación de los proyectos constituye una herramienta muy utilizada en la gestión, por lo que existe técnicas muy bien definidas que permiten tener el control de los recursos en cada proyecto.

#### **1.1.10 Presupuesto Base Cero**

*El presupuesto base cero parte de la hipótesis de que no hay que considerar como buenos, sin más, los presupuestos de los años anteriores. De hecho, en determinados momentos es incluso conveniente "partir de cero" y considerar todas las actividades, objetivos y recursos para elaborar el nuevo presupuesto.*

*Las unidades de decisión pueden ser programadas o unidades organizativas a las que se les va a asignar un presupuesto. Cada unidad de decisión deberá confeccionar sus paquetes de decisión que constituyen sus peticiones presupuestarias.*

*Los paquetes de decisión son unos documentos en los que se deberá hacer constar una información que al menos se refiera a:*

- *Los objetivos que se persiguen a través de la ejecución del paquete- El programa de acción mediante el cual se pretende alcanzar el objetivo u objetivos*

---

<sup>19</sup> [www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp](http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp)

<sup>20</sup> [www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp](http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp)

- *Los beneficios derivados de ese programa*
- *Otros programas o cursos de acción alternativos*
- *Las consecuencias de su no aceptación*
- *Los recursos requeridos.*

*Los paquetes de decisión confeccionados por los niveles organizativos más bajos se agrupan en paquetes de decisión consolidados. Para ello se procede a la evaluación de los paquetes de decisión y su posterior ordenación. Los que resulten aceptados formarán parte del paquete de decisión consolidado al siguiente nivel organizativo. La principal virtud del presupuesto base cero es que constituye un sistema amplio a nivel participativo, motivador, homogeneizador del proceso presupuestario.*

*Ahora bien, no se pueden ignorar los problemas de incertidumbre y deterioro del clima organizacional que puede suponer el cuestionar constantemente la validez de los presupuestos, así como el alto coste en esfuerzos y tiempo, que puede sobrepasar los beneficios de las mejoras de eficiencia.<sup>21</sup>*

El presupuesto de base cero es un tipo de gestión que permite, a nivel financiero, comparar de forma adecuada la utilización de los recursos y mantener un control adecuado muy estricto sobre la organización y el proceso presupuestario.

### **1.1.11 Sistema de Arriba-Abajo**

*Está definido de acuerdo con los componentes de una organización empresarial: la estructura organizativa y el estilo de dirección y liderazgo. En el caso del sistema arriba-abajo existe una jerarquía claramente marcada entre los directivos y los subordinados.*

*En este caso, la estructura organizativa condiciona el sistema de planificación-control, en cuanto ésta fija las actividades, así como también los canales de comunicación entre dichos miembros.*

*El estilo de dirección, a través del grado de libertad, y la dirección, a través del sistema de planificación y del sistema de control, están estrechamente relacionados y debe existir una coherencia entre las características de éstos y el estilo de dirección y liderazgo.*

*Un sistema de supervisión intensa, en una estructura en la que los subordinados y los directivos tienen un papel claramente diferenciado puede inducir a comportamientos de supervisión intensa que se puede hacer insostenible a las personas sometidas a ese control.<sup>22</sup>*

---

<sup>21</sup> [www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp](http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp)

<sup>22</sup> [www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp](http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp)

Este tipo de tipo de gestión permite mantener un nivel de comunicación muy rígido y estricto, debido a que están claramente marcados los niveles jerárquicos en la organización, este tipo de sistemas es útil para mantener controles muy rígidos y lograr una rápida mejora de la comunicación.

## **1.2 SUBSISTEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

*La administración de recursos humanos consta de distintos subsistemas interdependientes.*

*Los mencionados subsistemas son:*

*Alimentación*

- *Planificación de recursos humanos.*
- *Reclutamiento de personal.*
- *Selección de personal.*

*Aplicación*

- *Descripción y análisis de cargos.*
- *Evaluación de desempeño humano.*

*Mantenimiento*

- *Compensación.*
- *Beneficios sociales.*
- *Higiene y seguridad.*
- *Relaciones laborales.*

*Desarrollo*

- *Capacitación y desarrollo de personal.*
- *Desarrollo organizacional.*

*Control*

- *Base de datos y sistemas de información.*
- *Auditoría de recursos humanos.*

*Estos sistemas se encuentran profundamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentara nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.*

*En una adecuada administración de los recursos humanos se debe mantener un estricto control del cumplimiento de los subsistemas de los Recursos Humanos.*

*A pesar de todo, estos subsistemas no se establecen de una sola manera; son contingentes o situacionales: varían según la organización y*

*dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables en extremo y, aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en una misma dirección y en la misma medida.*<sup>23</sup>

### **1.2.1 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la planificación de recursos humanos en una empresa, es fundamental que se señale que resulta muy necesario diseñar un sistema que facilite la realización de dicha planificación; el mismo debe ser capaz de gerenciar todas aquellas actividades que estén relacionadas al departamento de recursos humanos, además de que el propósito del mismo debe radicar en que se debe lograr un enfoque ordenado como resultado de la planificación de recursos humanos, en relación con todos los parámetros influyentes en el hecho de garantizar una eficiente planificación.

*La planificación de recursos humanos es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos.*

*Si analizamos todas las tendencias correspondientes a la gestión empresarial, podremos observar que la mayor parte de las empresas logran un correcto desarrollo de esta herramienta administrativa, representa un gran desafío. Es importante que antes de desarrollar un plan que pueda resultar eficiente para la planificación de los recursos humanos tengamos en cuenta los fines que queremos lograr mediante la planificación de éstos.*

*Generalmente se lleva a cabo con el fin de lograr una mayor participación por parte del gerente que debe aplicar las decisiones más importantes, situándolo de esta forma es una posición estratégica para la empresa; es fundamental que mientras se esté realizando la planificación de recursos humanos, los responsables de esta función deben ser profesionales altamente calificados; también es importante la elaboración y posterior utilización de todas las herramientas modernas de las que pueda disponer una empresa, como también, es necesario que se aplique con éxito el análisis correspondiente del sector de recursos humanos. La aplicación de la informática es un factor principal a tener en cuenta debido a la variedad con respecto a la información de cada*

---

<sup>23</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/la-administracion-de-recursos-humanos.html>

*departamento empresarial que influye directamente en la planificación de recursos humanos. Además, el empleo de estos sistemas informáticos supone una ventaja respecto a la competencia para aquellas empresas que disponen sistemas únicamente para la gestión y no para la planificación de recursos humanos.*<sup>24</sup>

## **1.2.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. En primer lugar se debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

### ***Concepto de reclutamiento***

*Reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.*

*Reclutamiento es un conjunto de técnica y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.*<sup>25</sup>

### **Reclutamiento de personas**

*El reclutamiento- llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización- consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.*<sup>26</sup>

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humanos las oportunidades de

<sup>24</sup> <http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-de-recursos-humanos.html>

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Bogotá - Colombia, p. 95.

<sup>26</sup> ALES, Martha, *Selección por competencias*, Garnica, Buenos Aires – Argentina 2006, p. 102.

empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

*Investigación interna: Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son los perfiles y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.*

*Investigación externa: Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de este en segmento o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.*

*Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados.<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> ALES, Martha, *Selección por competencias*, Garnica, Buenos Aires – Argentina 2006, p. 106.

## **Diferencia entre reclutamiento y selección**

La diferencia es muy sencilla; el reclutamiento es el llamamiento o el comunicado a candidatos a participar en un proceso de selección de personal. Basado en una actividad de publicidad sea esta oral, escrita, virtual, etc. Atrae a candidatos para el siguiente paso del proceso que es la selección.

Es así como la selección es la actividad de elegir y clasificar a los mejores candidatos que fueron atraídos por el reclutamiento.

El reclutamiento puede ser interno y externo, es decir, dentro de la misma sociedad o fuera de ella. El reclutamiento es una parte tan importante como el proceso en si, si el reclutamiento se lo realiza adecuadamente el proceso será favorable por el simple hecho de que todo el proceso depende de un buen reclutamiento de personas.

Se parte de las respectivas definiciones:

*Reclutamiento: Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales mas tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.<sup>28</sup>*

*Selección: como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de uno persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.<sup>29</sup>*

### **1.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAS**

#### **Concepto de selección de personas**

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, es decir las que presenten características deseadas por la organización.

#### **Conceptos de selección**

Selección es un proceso de elección del mejor candidato para el cargo.

---

<sup>28</sup> Idem.,p. 101.

<sup>29</sup> Idem.,p. 102.

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Selección es recolectar y emplear información de candidatos, reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

*El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión.<sup>30</sup>*

### **Bases para la selección de personas**

*La selección de personas es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presenta (variable dependiente). Así el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.<sup>31</sup>*

### **La Selección De Personas En Contextos De Alto Desempeño**

*Los perfiles requeridos en todos los niveles, tienen el foco muy cerrado, y, usualmente, no es sencillo encontrar a las personas deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica. ¿Por qué razón? Las organizaciones solicitan no solo conocimientos sino también otras capacidades. A modo de ejemplo, para muchas posiciones de base, que no requieren estudios previos significativos, como puede ser una posición de cajero en un supermercado, se requerirán una serie de capacidades, que en lenguaje técnico se denominan competencias, que no serán tan fáciles de encontrar.<sup>32</sup>*

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Bogotá - Colombia, p. 111

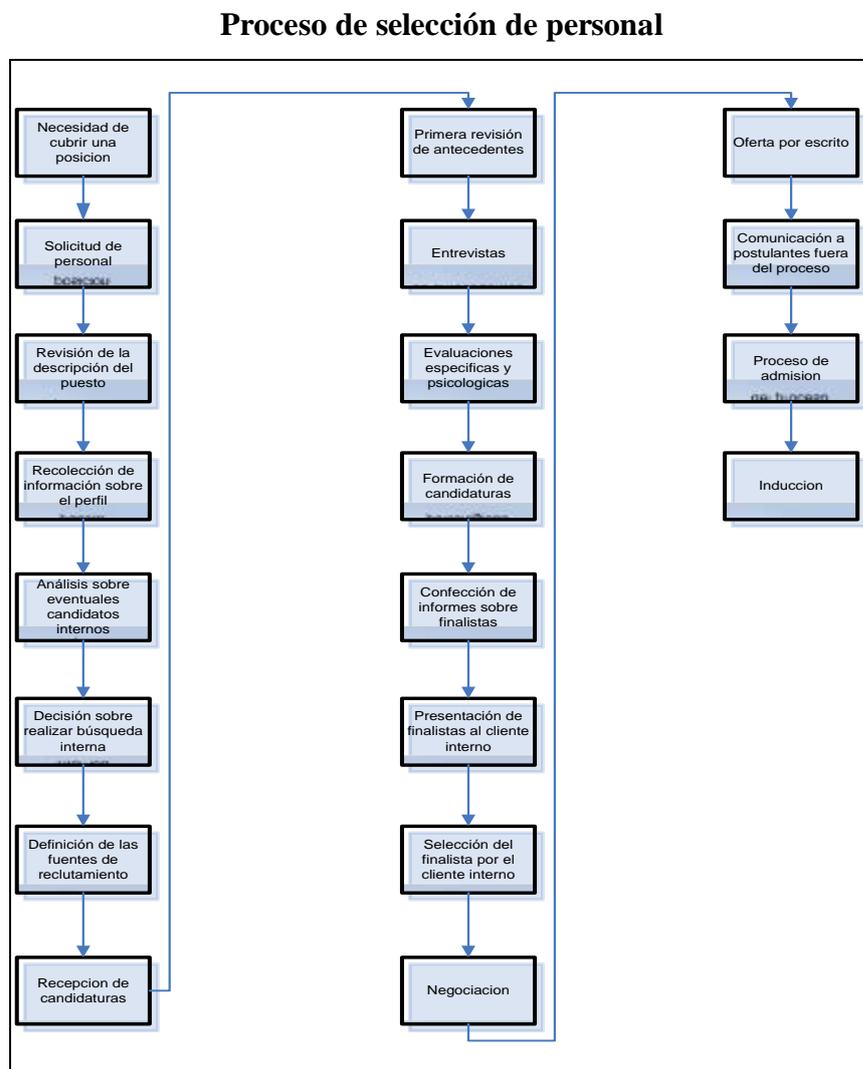
<sup>31</sup> Idem., p. 115

<sup>32</sup> ALES, Martha, *Selección por competencias*, Garnica, Buenos Aires – Argentina 2006, p.50

## El proceso de selección

Un proceso de selección se basa principalmente en el sentido común y las buenas prácticas profesionales. La selección de personal es algo muy complejo y que requiere conocimientos suficientes de administración de recursos humanos y de selección en competencias.

Un proceso estándar de selección de personal tiene los siguientes pasos como se explica en el siguiente cuadro:



Cuadro # 1

Fuente: Ales Martha, Selección por competencias, 2006

## 1.2.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### Diseño de cargos

*La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos.*

<sup>33</sup>

### Concepto de cargo

Desde otra perspectiva, el cargo consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo apartan y diferencian de los demás cargos. Por medio de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para lograr objetivos que las organizaciones tienen definidos, así como personales.

*Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo.*

*El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón, los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos de mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerente, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical,*

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Bogotá - Colombia, p. 164

*cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delinear, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: La búsqueda de la eficiencia de la organización.*<sup>34</sup>

## **Diseño de cargos**

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

## **Definiciones de diseños de cargos**

Proceso que la organización realiza a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo concreto.

Incluye el contenido del cargo, las evaluaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

Incluye además la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos.

Para que un cargo sea bien desempeñado, el ocupante debe tener competencias que se diferencian según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. La persona que se encuentre en cada cargo debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

*El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:*

*1.El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).*

*2.Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).*

*3.A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.*

---

<sup>34</sup> Idem., p. 165.

4.A *quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.*

*El diseño del cargo es la especificación de contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.<sup>35</sup>*

### **1.2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO**

Por lo tanto la evaluación del desempeño puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la labor del empleado tomando en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo en función a resultados y procesos.

*Definición de evaluación de desempeño*

*Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”*

*El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”*

*Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).*

*Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.*

*Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos*

---

<sup>35</sup> Idem., p. 167.

*”La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”*

*Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”*

### **Antecedentes de la evaluación del desempeño**

*La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.*

*El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:*

*Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.*

*Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.*

*Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.*

*Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.*

### **Importancia de la evaluación de desempeño**

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Si embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

*Vinculación de la persona al cargo.*

*Entrenamiento.*

*Promociones.*

*Incentivos por el buen desempeño.*

*Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.*

*Auto perfeccionamiento del empleado.*

*Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.*

*Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.*

*Estímulo a la mayor productividad.*

*Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.*

*Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.*

*Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.*

*Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.*

*Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.*

### **Objetivos de la evaluación de desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

*Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.*

*Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.*

*Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.*

*Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.*

Un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, trae beneficios a la empresa, jefes, evaluados y a la comunidad, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

### **Para el colaborador:**

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y auto crítica para su auto desarrollo y auto-control.

Se identifica con los objetivos de la empresa, por lo que se siente estimulado para trabajar en equipo.

Se siente estimulado para ofrecer a la organización sus mejores esfuerzos.

### **El jefe tiene oportunidad para:**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, basándose en variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.

Tomar medidas con el fin de mejorar la labor de los trabajadores.

Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

### **La empresa se beneficia, ya que:**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar cambios.

Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionarse en áreas determinadas y seleccionar a los que son aptos para transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al ofrecer crecimiento y desarrollo personal.

Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad las obligaciones a cada colaborados y los resultados que espera de cada uno.

## **Elementos comunes a todas las evaluaciones de desempeño**

*Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:*

### *1. Estándares o parámetros de desempeño*

*La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.*

*Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.*

*Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.*

### *2. Medición del desempeño*

*La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc..*

*Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.*

*Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.<sup>36</sup>*

## **1.2.6 COMPENSACIÓN**

El campo de la compensación es un área esencial de todo departamento de recursos humanos, ya que debe mantener fuerza laboral. Teniendo como reto aplicar de manera imparcial y beneficiosa todas las técnicas a su disposición en esta área.

---

<sup>36</sup> <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

Es muy importante que esta área mantenga a los empleados satisfechos en la organización, para evitar que salgan de la empresa y recurrir a procesos de selección imprevistos y haya desorganización empresarial por entradas y salidas frecuentes.

### **Definición de compensación**

*Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.*

*En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.*

*La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado*

*La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Como es obvio, todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.*

### *Fases principales de la administración de las compensaciones*

*Como elemento importante dentro de la administración de compensaciones debemos conocer e identificar sus cuatro fases principales. Tenemos la identificación y estudio de puestos, igualdad interna, igualdad externa y el equilibrio de valor interno y externo.*

*Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración:*

- 1. Garantizar equidad*
- 2. Reflejar la política empresarial*
- 3. Contar con la participación del trabajador.*
- 4. Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.*

5. *Ser equilibrado.*
6. *Estar acorde con la visión de la compañía.*
7. *Fortalecer el trabajo en equipo*
8. *Ser más justo y permanente.*
9. *Obedecer a una visión de largo plazo.*
10. *Ser adaptable al cambio.*
11. *La responsabilidad recae sobre al gerencia.*
12. *Remover la frustración del trabajador.*
13. *Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.*
14. *Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.*
15. *Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente.*

Un correcto sistema de incentivos proporciona a la empresa mayor calidad laboral y humana, porque un empleado contento con su remuneración, busca retribuir a la empresa con un mejor desempeño laboral.

*El problema que reta mayormente a las organizaciones es determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso.*

*El primer escenario es que el ingreso es exactamente proporcional a un desempeño específico perfectamente cuantificable. Este resultado o desempeño puede clasificarse para cada colaborador en:*

*Resultados específicos de su puesto.*

*El servicio que proporciona a sus clientes internos y externos, lo que requiere conocer cuáles son sus expectativas de calidad que debe atender, para que cada empleado planee cómo satisfacerla y pueda evaluar objetivamente el grado en que se cumplen.*

*Los resultados de su equipo de trabajo*

*Los resultados de la empresa como un todo.*

*Los mejores ejemplos son las comisiones y los sistemas de cuotas. Ellos llevan a los vendedores a vender productos que los clientes no necesitan, que inhiben una relación adecuada proveedor-productor-cliente en el largo plazo*

*Aún en el supuesto negado de que la evidencia estadística pudiera reflejar el nivel de contribución individual del trabajador, la relación entre el desempeño real y esos indicadores se distorsionan cuando un Sistema de Recompensa se enlaza a dichos valores.*

*Los empleados racionalizan que maximizando su ingreso automáticamente se maximiza su valor a los ojos de la empresa, en la suposición inconsciente de que es por esa razón que existen los bonos o incentivos.*

*El extremo contrario sería un Sistema de Remuneración que los salarios son fijos, independientemente del desempeño. La única vía de escape de este sistema es botar a los empleados improductivos. El Trabajador se da cuenta que mientras él o ella cubra el nivel mínimo de desempeño, nadie se preocupará del tipo de trabajo que se está realizando, por lo menos no para cambiar los sueldos y salarios. El orgullo en el trabajo se hace imposible. Los empleados dejan de interesarse por el progreso de la empresa, porque su bienestar no está relacionado con su desempeño en la empresa o los logros de ésta.<sup>37</sup>*

La mejor opción no es crear un Sistema de Remuneración donde la evaluación del desempeño y los estándares sean una incógnita para los trabajadores.

Los trabajadores deben saber cómo funciona el Sistema de Remuneraciones.

Lo ideal es que el trabajador determine sus metas y se esfuerce por cumplirlas, de acuerdo al parámetro inicial, buscando siempre el mejoramiento, tanto personal como organizacional.

Se debe tener un enfoque sistémico cuando se consideran aspectos como: esfuerzos de los trabajadores, experiencia, nivel de educación y profesional. Lo que implica que la Gerencia tenga un seguimiento de todo el proceso hasta lograr los objetivos, logrando así que los trabajadores se identifiquen con las metas de la empresa, relacionando el bienestar de la empresa con el propio.

---

<sup>37</sup> <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>

Es muy importante que se diferencien los reconocimientos grupales de los individuales. Las comisiones son un claro ejemplo de reconocimiento individual, ya que sus beneficiarios se ven obligados y no todos van a llegar a una igualdad, mientras que el reparto de utilidades si es un reconocimiento grupal, por el que los empleados se sienten incentivados a trabajar en equipo por el mejoramiento de la organización.

### **1.2.7 BENEFICIOS SOCIALES**

Si una organización plantea un proyecto relacionado con la gestión del personal debe considerar que se complementen tanto el departamento de Recursos Humanos, como el mejoramiento del trabajo y el ambiente laboral dentro de la organización.

Una política de Beneficios Sociales que sea efectiva se basa en combinar la eficiencia y eficacia de las necesidades que tenga la empresa.

Los beneficios sociales hacen que los empleados valore más a la organización y se sientan identificados con ella. Dichos beneficios son determinados en base a criterios de la empresa, apegados a las leyes y criterios sociales, a través de acuerdos entre la empresa y los empleados.

*Beneficios y Servicios Sociales: Son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad.*

*Objetivos de una política efectiva de Beneficios Sociales  
En este sentido, los principales objetivos que se plantean se resumen en los siguientes puntos:*

*Alinear a las personas con los objetivos de la compañía.*

*Identificar a las personas con sus funciones y responsabilidades para una mejor alineación de la persona al puesto.*

*Mejorar el aprendizaje continuo de los empleados adecuándolo a los objetivos de la compañía.*

*Promover el desarrollo y la mejora de las personas en la organización.*

*Incrementar la participación y desarrollar una comunicación interna más efectiva.*

*Incrementar el nivel de satisfacción, motivación e implicación de las personas en la organización.*<sup>38</sup>

El nivel de satisfacción se relaciona a establecer acciones de mejoramiento que beneficien a los empleados, cumpliendo la política social de la organización. Esto producirá que la vida familiar con la profesional mantengan un equilibrio.

### **1.2.8 HIGIENE Y SEGURIDAD**

Es necesario que las organizaciones implementen un Plan de Higiene y Seguridad, cualquiera sea el tipo de empresa.

Esto tiene relación con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, partiendo con el estudio del empleado y su ambiente laboral. Se refiere a que el objetivo de un Plan de Higiene y Seguridad se basa en la prevención, ya que se dirige a la salud y al bienestar del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Permitiendo así que los factores del ambiente laboral, sean estos tensionales o psicológicos puedan ser reconocidos, evaluados y controlados a tiempo.

Los objetivos de un Plan de Higiene y Seguridad engloban la eliminación de las causas de las enfermedades profesionales, reducción los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tengan defectos físicos, notificar a tiempo enfermedades y lesiones, mantener primordialmente la salud de los trabajadores y aumentar la productividad por medio del inspecciones del ambiente de trabajo.

Educación de todos los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos.

---

<sup>38</sup> [http://www.losgerentes.com/index.php?action=principal\\_inf\\_noticias&row\\_codigo=66](http://www.losgerentes.com/index.php?action=principal_inf_noticias&row_codigo=66)

Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en las fábricas en zonas de riesgo.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.

El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.

La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

Prevención de accidentes

Prevención de robos

Prevención de incendios

### ***Significado de Higiene y Seguridad Laboral.***

*Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.*

### ***Plan de higiene***

*Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:*

*1) Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.*

*2) Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:  
Exámenes médicos de admisión*

*Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales*

*Primeros auxilios*

*Eliminación y control de áreas insalubres*

*Registros médicos adecuados*

*Supervisión en cuanto a higiene y salud*

*Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo*

*Utilización de hospitales de buena categoría*

*Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.*

*3) Prevención de riesgos para la salud:*

*Riesgos químicos ( intoxicaciones, dermatosis industriales)*

*Riesgos físicos ( ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes)*

*Riesgos biológicos ( microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc.)*

*4) Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:*

*Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas.*

*Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular*

*Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.*

*Verificaciones interdepartamentales – entre supervisores, médicos y ejecutivos – sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario*

*Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo, incluyéndose entre los beneficios sociales concedidos por la empresa. De este modo, aunque esté alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan,*

*“ Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.*

*Recordemos que la higiene en el trabajo busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen, y ésta está profundamente influida por tres grupos de condiciones:*

- Condiciones ambientales de trabajo: Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Los tres items más importantes en este aspecto son: iluminación, condiciones atmosféricas (temperatura) y ruido. Otros agentes*

*contaminantes pueden ser químicos(intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.) y biológicos( agentes biológicos, microorganismos patógenos, entre otros*

- *Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.*

- *Condiciones sociales: Son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc.).*

*La higiene del trabajo se ocupa del primer grupo, las condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos.*

### ***Plan de seguridad***

*Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:*

- 1) *La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.*

- 2) *Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.*

- 3) *La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.*

- 4) *El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Selección de Personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), más allá de los factores socio psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad a Recursos Humanos.*

- 5) *La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a :*

*Movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios.*

*Control de cumplimiento de normas de seguridad.*

*Simulación de accidentes.*

*Inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.*

- 6) *Es importante la aplicación de los siguientes principios:*

“ *Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.*

“ *Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.*

“ *Instrucciones de seguridad para cada trabajo.*

“ *Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados. Éstas deben darlas los supervisores, en el lugar de trabajo.*

“ *Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión.*

“ *Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Aceptación y asimilación por parte de los empleados, por medio de la divulgación de éste espíritu de prevención.*

“ *Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía. (eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo).*

### ***¿Qué es un accidente de trabajo?***

*Según Davis, es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en el ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.*

### ***¿Cuáles son las causas de un accidente de trabajo?***

*Interviene varios factores, entre los cuales se cuentan las llamadas causas inmediatas, que pueden clasificarse en dos grupos:*

*a) Condiciones inseguras: Son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores ( ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.*

### ***Las condiciones inseguras más frecuentes son:***

*Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, contruidos o instalados en forma inadecuada, o bien deteriorados.*

*Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.*

*Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñados, contruidos o armados en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.*

*Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.*

*Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.*

*Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.*

*Falta de orden y limpieza.  
Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.*

*b) Actos inseguros: Son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que puedan dar como resultado un accidente.*

*Los actos inseguros más frecuentes en que los trabajadores incurren el desempeño de sus labores son:*

*Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.  
Operar equipos sin autorización.  
Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.  
Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.  
Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.*

### ***¿Que da origen a un acto inseguro?***

*La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo  
El desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales  
La carencia de hábitos de seguridad en el trabajo  
Características personales: confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo de la habilidad para el trabajo.*

*Las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o muerte son, es decir, los tipos de accidente más frecuentes que podemos encontrar son:*

*Golpeados por o contra algo  
Atrapado por o entre algo  
Caída en el mismo nivel  
Caída a diferente nivel  
Resbalón o sobreesfuerzo  
Exposición a temperaturas extremas  
Contacto con corrientes eléctricas  
Contacto con objetos o superficies con temperaturas muy elevadas.*

*Otro concepto importante a tener en cuenta es el de Riesgo de trabajo. Se entiende por éste, a la probabilidad que existe al realizar una tarea y que dicha tarea produzca incidentes y/o accidentes. Los riesgos de trabajo son clasificados por la Ley según la magnitud de incapacidad que producen:*

- temporal*
- permanente parcial*
- permanente total*
- muerte*

### ***¿Qué es enfermedad de trabajo?***

*Una enfermedad de trabajo se considera como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se desempeñe.*

*Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a: temperaturas extremas, al ruido excesivo y a polvos, humos, vapores o gases.*

### ***¿Qué pueden hacer los trabajadores para prevenir las enfermedades?***

*Usar adecuadamente el equipo de protección personal.*

*Someterse a exámenes médicos iniciales y periódicos.*

*Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes.*

*Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.*

*Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.*

*Informar sobre condiciones anormales en el trabajo y en el organismo del trabajador.*<sup>39</sup>

## **1.2.9 RELACIONES LABORALES**

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

---

<sup>39</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm>

## *Relación y contrato de trabajo*

*El contrato de trabajo son las normas que regulan la relación laboral. El contrato de trabajo tiene un contenido mínimo obligatorio establecido en todo lo mencionado anteriormente, entre los que se destacan los de la derecho laboral y leyes laborales.*

*El salario o remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica. La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario. El salario es la plusvalía del esfuerzo físico o mental que contribuye en el proceso productivo a obtener un bien de uso o brindar un servicio. Se define como remuneración a la contraprestación que se brinda en dinero o en especie al trabajador por poner a disposición del empleador su capacidad de trabajo. Esto implica el conocimiento de ambas partes de obligarse al cumplimiento de determinados deberes y obligaciones, como por ejemplo para el empleador: dar trabajo y pagar una remuneración por el mismo, y en el caso del trabajador estar a disposición un determinado número de horas en un día (jornada laboral) a efectos de realizar tareas que le son encomendadas por el empleador.*

*Para la determinación del salario existen múltiples posiciones, muchas veces contradictorias y regulaciones legales.*

*La referencia principal para la determinación del salario es el llamado salario mínimo. El salario mínimo es una decisión del Estado estableciendo un monto mínimo para todos los salarios. En muchos casos esa decisión se adopta de manera consensuada con las organizaciones sindicales y de empleadores. En algunos países el salario mínimo se establece por estado-provincia (regionalmente), en tanto que en otros países se establece para todo el país.*

*Dos parámetros básicos suelen utilizarse para establecer los salarios: la ganancia del capital y la productividad del trabajo. En el primer caso se calcula el porcentaje sobre el valor agregado que corresponde a las ganancias del capital y a los salarios; en los países más desarrollados el porcentaje correspondiente a los salarios es considerablemente más alto que en los países no desarrollados. En el segundo caso se calcula el producto generado por un trabajador en determinado tiempo de trabajo; en general, a mayor producción en el mismo tiempo, debería corresponder un aumento salarial.*

*En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador. Por esta razón Alain Suppiot ha sostenido que el derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral*

*individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente con el empleador.*

*Negociación colectiva y diálogo social. Una de las manifestaciones más importantes de las relaciones laborales son las que se realizan de manera colectiva, es decir entre los sindicatos y las empresas o las organizaciones de empleadores. Eventualmente en esas relaciones puede intervenir el Estado.*

*Las relaciones entre organizaciones de empleadores y trabajadores, entre si o con el Estado, se denomina diálogo social y está fundado en el principio del tripartismo, es decir que las cuestiones relacionadas con el empleo deben ser resueltas por las tres partes principales en las relaciones laborales: Estado, capital y trabajo. El diálogo social intenta establecer un clima de cooperación entre los actores sociales (sindicatos, empresas y Estado), compartiendo información, consultándose mutuamente, o negociando colectivamente y arribando a convenios colectivos (cuando es entre sindicatos y patrones) o pactos sociales tripartitos (cuando incluye al Estado).*

*Recursos humanos y relaciones laborales. Las empresas suelen denominar con el término «recursos humanos» a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Al ser definidos como «recursos», los trabajadores son asimilados a otro tipo de «recursos», como los «recursos financieros», o los «recursos materiales» (materia prima, maquinaria, etc.).*

*La definición como “recurso” de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores.<sup>40</sup>*

## **1.2.10 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

La capacitación es la preparación de la persona en el cargo, es educarla y prepararla para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

### *Concepto y tipos de educación*

*Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y*

---

<sup>40</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_laborales](http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales)

*predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.*

*El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional.*

*La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:*

*La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.*

*El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.*

*Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.*

*Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.*

*Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.<sup>41</sup>*

La capacitación es adaptar al hombre a una empresa específica, a través de la educación profesional, mediante la cual aprenden habilidades, aptitudes y conocimientos en función de objetivos definidos. Dicha capacitación implica el transmitir conocimientos específicos relacionados al trabajo.

### **Objetivos de capacitación y desarrollo**

Es importante determinar objetivos de capacitación y desarrollo en una organización, por medio de una buena evaluación de las necesidades de capacitación.

---

<sup>41</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

Dichos objetivos deben estipularse de forma clara los resultados que se deseen y a través de que medios se dispondrán. Estos objetivos deben compararse con el desempeño de cada integrante de la empresa, si no se logran, el departamento de personal debe establecer una retroalimentación, ya sea del programa como de los participantes.

*Los principales objetivos de la capacitación son:*

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.*
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.*
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.*

*El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.*

- 1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.*
- 2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.*
- 3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.*

*4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios*

*Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.*

*Beneficios de la capacitación de los empleados*

*Como beneficia la capacitación a las organizaciones:*

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.*
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.*
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.*
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.*
- Crea mejor imagen.*
- Mejora la relación jefes-subordinados.*
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.*
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.*
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.*
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.*
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.*
- Ayuda a mantener bajos los costos.*
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.*

*Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:*

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.*
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.*
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.*
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.*
- Permite el logro de metas individuales.*
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.*

*Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:*

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.*
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.*
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.*
- Hace viables las políticas de la organización.*
- Alienta la cohesión de grupos.*
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.*
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

## 1.2.11 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es la base para lograr una mayor eficiencia organizacional, que es lo más necesario en el mundo actual, éste se caracteriza por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

*Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".*

*Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.*

*Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.<sup>43</sup>*

El Desarrollo Organizacional se encontrará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, asuntos de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa, requerimientos del personal y sobre todo eficiencia organizacional.

---

<sup>43</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

Es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas en que se relacionan las personas. Además de lograr que las personas se identifiquen con la empresa.

### **Condiciones para el cambio organizacional**

*En primer término es necesario precisar que el "agente de cambio" debe ser externo, especialmente al comienzo de la intervención debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad, crear un ambiente adecuado para el cambio, etc. El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización.*

*Por otra parte estos "agentes de cambio" comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Lo se constituye en la base para combatir las relaciones recelosas, disminuir la competencia entre personas y los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno, y así sucesivamente. Porque no hay que olvidar que la discordia y las actuaciones defensivas subsiguientes entran la capacidad de la organización para resolver problemas.*

*Precisemos además algunas "metas normativas" que comparten en su mayoría los agentes de cambio:*

*Mejoramiento de la competencia interpersonal.*

*Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.*

*Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.*

*Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.*

*Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos" (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética).*

*Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. (lo contrario de el gerente "apretando botones"...).*

*De todas formas el Desarrollo Organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización (no la información aportada por otros como única posibilidad). Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo "abierto" y que acepte el diálogo. Tampoco, busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones... Por lo demás, en la actualidad se ha evolucionado hacia el desarrollo de ejecutivos que tengan la autonomía y solidez en sus decisiones equiparables a las de un "coach" (el director técnico de los equipos deportivos), olvidándose del supuesto que la panacea de ejecutivos era la de que hacían "liderazgo democrático".*

*En efecto un valor central del Desarrollo Organizacional es el de "elección" frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y por consiguiente mejores decisiones (y esto a través de lograr la información que corresponda en los sectores que sean pertinentes...). Otros objetivos específicos del DO son:*

*Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.*

*Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).  
Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.*

*Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del Siglo XXI.  
Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos. Porque los cambios acelerados de estos tiempos los alteran, y también las diferencias y no-acuerdos, y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos.*

*Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia...).  
Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.*

*Desarrollar la capacidad de autoanálisis (uso de la retro información, la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho").  
Lograr la capacidad para dirigir le propio destino...*

*Para el Desarrollo Organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del*

*personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.*<sup>44</sup>

El Desarrollo Organizacional puede necesitarlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle. Es una técnica que permite ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan.

### ***Tareas específicas del Desarrollo Organizacional***

*La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.*

*Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.*

*Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.*

*Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.*

*Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas.*

*La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de*

---

<sup>44</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

*alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.*

*Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.*

*Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.*

*En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.<sup>45</sup>*

## **1.2.12 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La organización empresarial puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que interactúan y se relacionen entre sí de acuerdo a las necesidades de información de cada proceso decisorio con las orígenes de datos.

### **Conceptos de datos y de información**

Datos son los elementos que se usan de base para resolver los problemas o para la toma de decisiones. Un dato es solo un índice, una expresión objetiva posible de ser

---

<sup>45</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

analizada individualmente. Los datos permiten la obtención de información cuando están clasificados, almacenados y relacionados entre sí.

La información aislada también carece de significado, por lo que debe ser procesada.

*El termino procesamiento de datos designa la gran variedad de actividades que se llevan a cabo tanto en las organizaciones, y en los grupos sociales, como entre personas: Existe cierto volumen de datos o informaciones iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se adicionan otros datos o informaciones posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones) lo que provoca un nuevo volumen de datos o informaciones. De este modo, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información o para obtener otra información.*

*El procesamiento de datos puede ser:*

- 1) Manual: cuando se efectúa manualmente, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. , con o sin la ayuda de maquinas de escribir o de calculadoras.*
- 2) Semiautomático: cuando se utilizan maquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas o talonarios uno tras otro y después de recibir la ficha y los datos iniciales la maquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas sin la intervención de operador.*
- 3) Automático: cuando la maquina programada para que realice determinado conjunto de operaciones desarrolla toda la secuencia sin que haya necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes.<sup>46</sup>*

## **Base de datos en recursos humanos**

La base de datos es un conjunto de archivos que se encuentran relacionados en forma lógica, organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos, porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles. Es muy común que existan software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La base de datos es un sistema que almacena y acumula datos debidamente clasificados y disponibles para procesarlos y obtener información.

---

<sup>46</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

*El área de recursos humanos la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:*

- 1) Datos personales de cada empleado que, conforman un registro de personal.*
- 2) Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.*
- 3) Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.*
- 4) Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.*
- 5) Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.*

*El sistema de información de recursos humanos obtiene datos e información de los empleados, el ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, y restricciones legales, etc.) y del macro ambiente ( coyuntura económica, política, etc.) este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización.*

*La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la empresa, incluyen una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto externo a la empresa. Este permite identificar precisamente un punto inicial y un punto final que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Una vez que se han especificado los puntos inicial y final, se evita el riesgo de proyectar in sistema de información solo par un aparte de los flujos de información.*

*La información puede ser externa a la empresa (mercado de trabajo, mercado de recursos humanos, mercado de salarios, legislación laboral, sindicatos, organismos regionales del trabajo, etc.) o interna a la empresa (registro de empleados, de cargos y ocupantes, etc.).*

*Por otra parte, la información puede ser dirigida al nivel institucional o estratégico, al intermedio o al operativo, bien sea que se refiera a decisiones, seguimiento y control o ejecución, respectivamente. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes.<sup>47</sup>*

## **Sistema de información de recursos humanos**

Sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información

---

<sup>47</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

necesaria par la toma de decisiones. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de Administración de Recursos Humanos debe abastecer a todo los organismos de información importante acerca de personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de forma apropiada.

Un sistema de información debe identificar y agrupar toda las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. El sistema de información es la base de proceso decisorio de la organización. Para realizar un montaje de un sistema de información de recursos humanos se requiere de observación sistemática, análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información.

La planeación de un sistema de información de Recursos Humanos

El sistema de información de RH debe planearse e implementarse para alcanzar determinado objetivos. El logro de éstos objetivos es lo que permitirá evaluar a eficacia de sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

*Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:*

*Base de datos de recursos humanos.*

*Reclutamiento y selección de personal.*

*Entrenamiento y desarrollo de personal.*

*Evaluación del desempeño.*

*Administración de salario.*

*Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.,*

*Estadísticas de personal.*

*Higiene y seguridad.*

*Jefaturas respectivas, etc.*<sup>48</sup>

### **1.2.13 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La auditoria de recursos humanos se refiere al análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de sus actividades, con sugerencias para

---

<sup>48</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

mejorar. Su propósito es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que perjudican a la empresa o que no justifican su costo, o procedimientos que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de investigación y control para dar a conocer a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se aplica en la empresa.

#### *Patrones de evaluación y control en recursos humanos*

*El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento.*

*Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.*

*Se utilizan varios patrones, esto pueden ser:*

- 1) Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.*
- 2) Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño. Etc.,*
- 3) Patrones de tiempo: consisten en la rapidez con que se integra e personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.*
- 4) Patrones de costo: son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.*

*Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:*

*1) Resultados finales: cuando la comparación entra el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.*

*2) Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación*

*acompaña a la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de operación. A pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.*

*La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable u su patrón. La ARH se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades al realizar los organismos de recursos humanos, en tanto que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas.*

*La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y auditoría permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse y los negativos, corregirse y ajustarse.*

*La función de auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la auditoría está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.<sup>49</sup>*

### **Amplitud y profundidad de acción de la auditoría**

La auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, ya que permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos planteados por la empresa.

Si una organización está descentralizada existe la necesidad de implementar auditoría sistemática que se acople a todas las exigencias.

La auditoría también puede presentar los indicadores de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores

---

<sup>49</sup> <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

tomados individualmente, así como la calidad de liderazgo y de motivación en el trabajo.

*Las auditorias por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencia humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas.*

*A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.*

*La auditoria también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización. La auditoria de Recursos Humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad.*

- 1) Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;*
- 2) Programas, que incluyen las practicas y los procedimientos detallados que los conforman;*
- 3) Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;*
- 4) Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;*
- 5) Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las practicas y los problemas continuos.*

*La auditoria permite verificar:*

*Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;*

*Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en las actividades de mayor o menor prioridad, como:*

*Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.,*

*Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la ARH en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo;*

*Empleo de recursos y resultados obtenidos;*

*Contribución de la ARH en las objetivos y los resultados de la empresa;*

*Clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.*

## ***El agente de auditoría de recursos humanos***

*Algunas empresas contratan un consultor externo, otras empresas utilizan su propio personal y conforman comisiones de auditoría, que tiene como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas.*

*Yoder destaca el papel de la auditoría para él las diversas variaciones que se presentan simultáneamente parecen haber influido en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de relaciones industriales.*

*Los más importantes cambios que alteran el escenario de auditoría de RH son:*

- 1) Cambio en las filosofías y teorías administrativas.*
- 2) El cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención con el fin de vigilar la administración del potencial humano y proteger los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo;*
- 3) La expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleos, con frecuentes críticas hacia la competencia administrativa en relaciones industriales;*
- 4) Alzas salariales frecuentes, que implican un costo más alto de la mano de obra y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal;*
- 5) El cambio en las habilidades requeridas para algunos trabajadores técnicos y profesionales que presentan problemas administrativos más difíciles y una actitud más crítica frente a la administración;*
- 6) Aumento de gastos para las divisiones de staff de relaciones industriales, lo que implica una proporción más elevada de personal y salarios mayores para los especialistas en relaciones industriales;*
- 7) Competencia internacional más agresiva, resultante de la ampliación del círculo de la industrialización, que destruyó el mito de la antigua ventaja que disfrutaban las empresas norteamericanas.*

*El agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna; en cualquier caso, la auditoría de RH tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.<sup>50</sup>*

---

<sup>50</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrrhh.htm>

## **2. CAPÍTULO II**

### **2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1.1 ANTECEDENTES**

El objeto social de Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, es la venta, distribución y comercialización de toda clase de combustible, gasolina, diesel, kérex y gas.

Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA ingresó al Ecuador en el año 1995 bajo el marco jurídico determinado por el acuerdo ministerial 347. Entre los ofrecimientos del gobierno ecuatoriano, estaba la liberación de los precios de los combustibles y desregulación del mercado. La compañía se estableció principalmente en las provincias de Manabí, Pichincha, Los Ríos y Esmeraldas. En ese entonces, el número mínimo de estaciones que se requerían para establecer la comercializadora era de veinte.

Probablemente por esto, COMDECSA embanderó varias estaciones que tenían una perspectiva muy baja de desarrollo, lo que sumado a inversiones desmesuradas, congelamiento de precios, incremento de la competencia, excesivo endeudamiento y una mala administración, llevaron a la compañía al borde de la quiebra.

En el año 2000 asume el negocio una nueva administración que realiza una reingeniería del negocio, logrando sacarlo adelante. Entre las acciones tomadas, deben destacarse las siguientes: reestructuración de las deudas, mejoramiento del flujo de caja mediante una adecuada rotación de inventarios, operación directa de un mayor número de estaciones, solución de los problemas legales con los dealers, venta de negocios poco rentables, desarrollo de nuevos negocios con mínima inversión y tercerización de negocios aliados. Esto ha puesto a COMDECSA en situación de generar el dinero necesario para auto sustentar sus operaciones.

En la actualidad cuenta con seis estaciones de servicio ubicadas en la provincia de Pichincha.

Estación de Servicio San Francisco, ubicada en Marianitas de Calderón.

Estación de Servicio Calderón, ubicada en Carapungo.

Estación de Servicio Carretas, ubicada en el sector del Parque del Recuerdo.

Estación de Servicio El Inca, ubicada en El Inca.

Estación de Servicio El Colibrí, ubicada en Sangolquí.

Estación de Servicio Tropicana, ubicada en Tumbaco.

El ejercicio económico de la Compañía terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

La formación del fondo de reserva legal y el reparto de utilidades serán cumplidos por la Junta General y de acuerdo a lo dispuesto por la Ley. Como todas las acciones de la sociedad son ordinarias y no existen preferidas. Los beneficios repartidos a cada accionista estarán en proporción directa al valor pagado de sus acciones.

La Junta General designará dos Comisarios, uno principal y otro suplente, los cuales tendrán los deberes, atribuciones y responsabilidades señalados por la Ley y aquello que designe la Junta General.

En caso de disolución y liquidación de la Compañía, no habiendo oposición entre los accionistas, el Gerente General o quien lo sustituya asumirá las funciones de liquidador. Más, de hacer oposición a ello, la Junta General elegirá un liquidador señalándole las facultades especiales de las que se halle investido.

Para todo aquello que no tenga expresa disposición estatutaria, se aplicarán las normas de la Ley de Compañías, leyes, reglamentos, acuerdos y resoluciones pertinentes.

Para determinar los factores de importancia para nuestro negocio, pusimos empresas referentes en esos aspectos, nos comparamos con ellas y luego determinamos que nos hace falta para igualar o superar a esas empresas en esos aspectos.

Las empresas que sirvieron de referencia, no necesariamente pertenecen a la misma industria.

Los resultados fueron los siguientes:

### Factores de importancia para el negocio

FACTORES DE IMPORTANCIA PARA NUESTRO NEGOCIO	REFERENTES	CALIFICACION COMDECSA	QUE NECESITAMOS PARA IGUALARLOS O SUPERARLOS	
Servicio al cliente				
<i>Rapidez</i>	Shell	McDonalds	Bueno	Más personal, mayor control, señalización, organización
<i>Amabilidad</i>	Shell Condado	Ch Farina	Malo	Capacitación, cliente fantasma, mejorar el nivel cultural de los empleados
<i>Opciones de pago</i>	Tventas	Shell	Bueno en propias y malo en dealers	Manejar todas las tarjetas en las estaciones propias y exigir a los dealers lo mismo
<i>Servicios adicionales</i>	Shell	Mobil	Malo	Incentivos, implementos necesarios, seguimiento y continuidad, incrementar personal
<i>Información al cliente</i>	Shell 9 Octubre	Ciudad Mitad del mundo	Malo	Señalización, capacitación, culturizar al cliente
Imagen				
<i>Limpieza</i>	McDonalds	Aeropuerto	Regular	Personal dedicado a limpieza, implementos necesarios, culturizar al cliente
<i>Uniformes</i>	Mobil	McDonalds	Regular	Política de dotación de uniformes, descuentos y dotación a los dealers
<i>Baños</i>	Aeropuerto	C.C. El Bosque	Regular	Personal dedicado a limpieza, implementos necesarios, culturizar al cliente
<i>Promoción</i>	Texaco	Coca Cola	Malo	Recursos financieros
<i>Publicidad</i>	Texaco	Shell	Malo	Recursos financieros
<i>Estandarización de imagen y servicio</i>	McDonalds	Fybeca	Bueno en propias y malo en dealers	Manuales de políticas y procedimientos, control, mantenimiento
Precios	Petrocomercial		Regular	Análisis de precios de competencia, reducir costos
Confianza del cliente	Petrocomercial	Supermaxi	Bueno	Control de calidad y cantidad, pruebe su volumen.
Participación de mercado	P&S		Malo	Mayor número de estaciones y mayor volumen por estación
Volumen de ventas por estación	Mobil	Shell	Bueno	Ubicar las estaciones en lugares en lugares estratégicos, eliminar estaciones pequeñas
Transporte	Mobil	Shell	Bueno	Tener una flota propia, mejorar los tanqueros, pintura de tanqueros
Mix	Shell	Mobil	Muy Bueno en propias y bueno en dealers	Incentivar la venta de super
Compromiso de los empleados	Delloitte	SRI	Bueno en la costa y regular en la sierra	Mejorar salarios, incentivos, actividades sociales, reconocimiento a los empleados
Posicionamiento de marca	Coca Cola	Shell	Malo	Recursos financieros, publicidad

**Cuadro # 2**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

### 2.1.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

En este punto determinamos cuales serían los principales factores que permitirían a la empresa alcanzar el éxito en su desempeño. Los resultados fueron los siguientes, (en orden de importancia):

### **Factores claves del éxito**

1 Recursos humanos calificados, eficientes y motivados
2 Incremento del volumen
3 Desarrollo de nuevos negocios
4 Eliminar negocios que no sean rentables
5 Recuperación de cartera
6 Control de gastos
7 Rotación de inventarios
8 Servicio al cliente
9 Buen ambiente de trabajo
10 Estabilidad de personal

**Cuadro # 3**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

Tratando de reunir estos factores en grupos más amplios, podríamos tener la siguiente clasificación:

- a) Recursos humanos, que incluye los puntos 1, 8, 9 y 10
- b) Rentabilidad, que incluye los puntos 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

#### **2.1.3 MISIÓN**

Abastecer de combustibles al mercado automotriz ecuatoriano, de una manera eficiente y profesional a través de una moderna red de estaciones de servicio.

#### **2.1.4 VISIÓN**

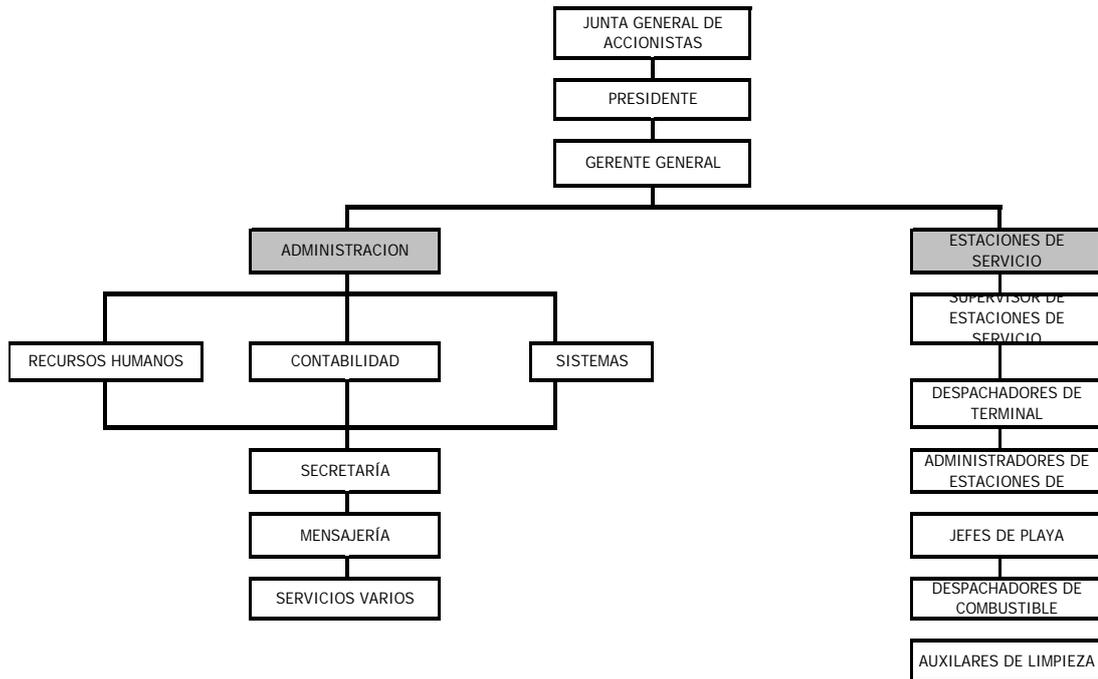
Tener un negocio saneado, viable y con un crecimiento sostenido, que genere beneficios para clientes, accionistas, empleados y sociedad en general.

#### **2.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

La compañía se encuentra organizada estructuralmente de la siguiente manera a partir de marzo 2010.

## Organigrama Estructural

COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA



Cuadro # 4

Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera

### 2.1.6 FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN COMDECSA

#### FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL:

El órgano supremo de la compañía es la Junta General, constituida por los accionistas debidamente convocados y reunidos, que tiene todos los deberes, atribuciones y responsabilidades que señala la Ley, y sus resoluciones, válidamente adoptadas, obligan aún a los ausentes o disidentes. Son atribuciones de la Junta General:

Ejercer las facultades y cumplir con las obligaciones que la Ley y los estatutos señalan como de su competencia.

Nombrar y remover al Presidente, Gerente General y Comisarios de la Compañía y fijar sus remuneraciones.

Resolver la emisión de partes beneficiarias y de obligaciones y sobre su conversión a acciones preferidas u ordinarias.

Resolver sobre el aumento o disminución del capital social, la emisión de dividendos-acciones, la constitución de reservas especiales o facultativas, la amortización de acciones y, en general, acortar todas las modificaciones al contrato social y las reformas de estatutos.

Interpretar los Estatutos sociales, interpretación que será obligatoria.

Dispones el establecimiento y supresión de sucursales, agencias o servicios, fijar su capital y nombrar a sus representantes.

Dictar los reglamentos administrativos internos de la Compañía, inclusive su propio reglamento y definir las atribuciones de los diversos administradores y funcionarios, en caso de conflicto de atribuciones.

Autorizar a los representantes legales para enajenar, gravar o limitar el dominio sobre los bienes inmuebles de la Compañía.

Autorizar a los representantes legales para otorgar fianzas o garantías en representación de la Compañía. Los representantes legales no requerirán autorización de la Junta para otorgar las garantías que fueren necesarias para el retiro de las mercadería de la aduana o para asegurar el interés fiscal en juicios que se ventilen ante el Tribunal Fiscal, en que la Compañía sea parte.

Autorizar el otorgamiento de Poderes Generales y especiales.

Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la Ley, los presentes Estatutos o los reglamentos y resoluciones de la misma Junta General.

Las Juntas Generales Ordinarias de Accionistas se reunirán por lo menos una vez al año, previa convocatoria hecha por el Presidente o el Gerente General de la Compañía, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía, para considerar los siguientes asuntos:

Conocer las cuentas, el balance, el estado de la cuenta de pérdida y ganancias, los informes que le presentarán el Gerente General y los Comisarios acerca de los negocios sociales, y dictar su resolución. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubiesen sido precedidas por el informe de los Comisarios.

Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales y la formación del fondo de reserva legal, facultativa o estatutaria.

Considerar cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria y resolver al respecto.

La Junta General Ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores, aún cuando el asunto no figure en el orden del día.

Las Juntas Generales Extraordinarias de accionistas se reunirán en cualquier época del año, en el domicilio principal de la Compañía. En las Juntas Extraordinarias no podrán tratarse sino de los asuntos para los cuales fueron expresamente convocadas.

La Junta General será presidida por el Presidente y actuará como Secretario de la misma el Gerente General. En caso de falta de uno de estos funcionarios o de ambos, la Junta General designará un Presidente de la Junta y/o un Secretario, según el caso. Las decisiones de las Juntas Generales serán tomadas mediante mayoría simple del capital pagado concurrente a la Junta, salvo las excepciones previstas en la Ley y en los Estatutos.

Las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias, serán convocadas por el Presidente o el Gerente General de la Compañía. En caso de urgencia podrán ser convocadas por los Comisarios. El o los accionistas que representen por lo menos el veinte y cinco por ciento del capital social, podrá pedir por escrito, en cualquier tiempo, al Presidente o al Gerente General de la Compañía, la convocatoria de una Junta General de Accionistas para tratar de los asuntos que se indiquen en su petición. La junta General sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la Compañía, con ocho días de anticipación.

La Compañía será administrada por un Presidente y por un Gerente General, quienes la representarán judicial y extrajudicialmente, pudiendo actuar conjunta o individualmente.

#### **FUNCIONES DEL PRESIDENTE:**

El Presidente podrá o no ser accionista de la Compañía, será elegido por la Junta General, durará dos años en sus funciones, debiendo sin embargo permanecer en su cargo hasta ser debidamente reemplazado. Al término de dicho período podrá ser reelegido por otro nuevo período, y así sucesivamente.

El Presidente tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

Convocar y presidir la Junta General

Cuidar del cumplimiento de las presentes estipulaciones y de las leyes de la República en la marcha de la Compañía.

Representar a la Compañía legal, judicial y extrajudicialmente.

Sustituir al Gerente General en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de éste hasta que la Junta General designe nuevo Gerente General.

Firmar junto con el Gerente General los títulos de acciones.

Supervigilar la gestión del Gerente General y más funcionarios de la Compañía.

Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la Ley o los reglamentos y resoluciones de la Junta General.

#### **FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL:**

El Gerente General podrá o no ser accionista de la Compañía, será nombrado por la Junta General, durará CIEN años en sus funciones, debiendo sin embargo permanecer en su cargo hasta ser debidamente reemplazado. Al término de dicho período podrá ser reelegido por otro nuevo período, y así sucesivamente.

El Gerente General tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

Representar a la Compañía legal, judicial y extrajudicialmente, y administrar la Compañía, sujetándose a los requisitos y limitaciones que le imponen la Ley y los presentes Estatutos.

Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la Compañía con los requisitos señalados en estos Estatutos.

Abrir cuentas corrientes bancarias, girar, aceptar y endosar letras de cambio y otros títulos valores, cheques u órdenes de pago, a nombre y por cuenta de la Compañía.

Firmar contratos o contratar préstamos, sujetándose a las limitaciones que periódicamente señale la Junta General.

Comprar, vender o hipotecar inmuebles, y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización de la Junta General.

Conferir poderes, para el caso de poderes generales necesitará autorización previa de la Junta General.

Contratar a los trabajadores de la Compañía y dar por terminados sus contratos cuando fuere conveniente para los intereses sociales, ciñéndose a lo que dispone la Ley.

Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la Compañía y supervigilar la contabilidad y archivos de la misma.

Actuar como secretario de la Junta General y llevar los Libros de Actas, de Acciones y Accionistas y el Libro Talonario de Acciones.

Sustituir al Presidente en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de éste, hasta que la Junta General designe nuevo Presidente.

Firmar junto con el Presidente los títulos de acciones.

Presentar anualmente a la Junta General un informe sobre los negocios sociales, incluyendo cuentas, balance y más documentos pertinentes.

En general, tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo y administración de la Compañía y todas las atribuciones y deberes determinados en la Ley para los administradores.

En caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva del Presidente o del Gerente General, hasta que la Junta General tome una resolución al respecto, lo reemplazará provisionalmente, con todos sus deberes y atribuciones, el Gerente General o el Presidente de la Compañía respectivamente.

#### **FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE ESTACIONES DE SERVICIO:**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Supervisor de estaciones</b>

#### **INTERACCIONES**

<b>Reporta a:</b>	Gerente Comercial
<b>Supervisa a:</b>	Administradores de estación , despachadores de terminal
<b>Coordina con :</b>	
<b>Supervisión directa:</b>	4 personas
<b>Supervisión indirecta:</b>	20 personas

#### **RESPONSABILIDAD GENERAL**

Responsable de la supervisión y control del proceso de comercialización y distribución de combustible, a fin de que las actividades se desarrollen bajo estándares de calidad establecidos por la compañía.

Apoyar a la Gerencia Comercial en la dirección, organización y control del proceso de abastecimiento y despacho de combustible y otros productos en estaciones propias y de terceros.

## **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- Brindar apoyo en la negociación de proyectos de comercialización de combustibles, bajo los estándares establecidos por la Gerencia Comercial.
- Supervisar e impulsar el desarrollo del personal a cargo.
- Supervisar las actividades de las estaciones, priorizando el servicio al cliente, imagen de las estaciones, calidad en el servicio y productos.
- Buscar permanentemente la mejora de la imagen de las estaciones y la calidad en el servicio al cliente.
- Capacitar a la fuerza de ventas.
- Desarrollar y mantener procedimientos y programas administrativos para lograr un eficiente control de recepción y chequeo de combustibles con especial énfasis en el control de diferencias de stock.
- Controlar el proceso de mantenimiento de equipos y maquinaria que se opera en cada una de las estaciones así como de la infraestructura.
- Control de transportes y medición de volúmenes despachados en las estaciones.
- Control de ventas de estaciones de terceros mediante la revisión de aforadores

## **ACTIVIDADES PERMANENTES**

### ***Mensualmente:***

- Mantener reuniones con el personal de las estaciones de servicios.

### ***Semanalmente:***

- Realizar al menos una visita por estación de servicio a su cargo que incluya la recepción de tanqueros.

### ***Quincenalmente:***

- Elaborar un informe de actividades

### ***En cada visita:***

- Control minucioso de diferencias de stock
- Revisión de promedios de ventas
- Chequeo de cartera

- Revisión de infraestructura física
- Control de sellos de seguridad en surtidores y tanques
- Relación directa con el personal de ventas
- Solución de problemas operativos
- Chequeo de aforadores manuales y electrónicos
- Control de equipos e implementos de seguridad industrial

**FUNCIONES DEL JEFE DE PLAYA:**

<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Jefe de Playa</b>

**INTERACCIONES**

<b>Reporta a:</b>	Administrador de estación
<b>Supervisa a:</b>	Despachadores de combustibles
<b>Coordina con :</b>	
<b>Supervisión directa:</b>	
<b>Supervisión indirecta:</b>	

**RESPONSABILIDAD GENERAL**

Ayudar al administrador de estación a supervisar las actividades operativas de la estación.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- Todas las que competen a un despachador de combustibles

Cuando no se encuentre el Administrador de estación:

- Realizar cierres manuales
- Realizar depósitos bancarios
- Cierres de turno
- Control de equipos

- Control de sellos de seguridad
- Facilitar información a clientes internos y externos

## ACTIVIDADES PERMANENTES

### *En cada descarga:*

- Revisión de sellos de seguridad
- Tener a mano un extintor
- Sangrado del tanque, control de contaminación y agua
- Medición del tanque de la estación antes de la descarga
- Puesta a tierra del tanquero
- Medición del tanquero y comprobación con medida emitida por despachador de terminal y la tabla de calibración del tanquero.
- Toma de aforadores
- Control de temperatura de combustibles del tanquero
- Revisar que no queden residuos en el tanquero
- Nueva medición del tanque de la estación
- Nueva toma de aforadores
- Controlar la diferencia de stock

## FUNCIONES DEL DESPACHADOR DE TERMINAL:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<i>Área:</i>	Comercial
<i>Nombre del cargo:</i>	<b>Despachador de terminal</b>

## INTERACCIONES

<i>Reporta a:</i>	Supervisor Comercial o Supervisores de estaciones
<i>Supervisa a:</i>	
<i>Coordina con :</i>	Administradores de estación, Recepcionista
<i>Supervisión directa:</i>	
<i>Supervisión indirecta:</i>	

## **RESPONSABILIDAD GENERAL**

Brindar apoyo al supervisor comercial o a los supervisores de estaciones en el proceso de pedido y despacho de combustibles. Controlar que la cantidad de los combustibles despachados sea la adecuada.

## **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- Coordinar con la recepcionista los despachos de combustibles a las estaciones de operación propia, o en caso de así disponerlo la Gerencia General realizar los pedidos directamente.
- Controlar que los tanqueros salgan del terminal de despacho con la medida correcta de combustibles y colocar sellos de seguridad en los compartimentos.
- Revisar que los tanqueros cumplan con los estándares de seguridad industrial, así como con las facilidades para los controles en terminales y estaciones.
- Verificar el correcto estado de las unidades de medida de los surtidores, mediante las mediciones respectivas.
- Coordinar con la recepcionista los pedidos de calibración de surtidores, cuando estos se encuentren cercanos a los límites de tolerancia.
- Elaborar después de cada visita a las estaciones, informes de las mediciones que serán presentados al Supervisor comercial o supervisores de estaciones.
- Conseguir, en caso de así solicitarlo la gerencia comercial, nuevos transportistas para que provean del servicio a la compañía.
- Comunicar a la comercializadora de cualquier disposición de las autoridades de los terminales de despacho y de cualquier situación que pudiera complicar o afectar el normal abastecimiento de combustibles.
- Notificar a la compañía de cualquier irregularidad que sea detectada tanto en lo referente a los auto tanques, como en las estaciones de servicio.

## **ACTIVIDADES PERMANENTES**

### ***Quincenalmente:***

- Realizar al menos una visita a cada estación asignada, para controlar la

medida.

**Diariamente:**

- Despachar los tanqueros, revisando principalmente: cantidad, posibles contaminaciones, presencia de agua, actualización de tablas de calibración, temperatura y normas de seguridad de los transportes.
- Comunicar por radio a las estaciones el momento de salida de los tanqueros hacia las respectivas estaciones.

**FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE ESTACIONES DE SERVICIO:**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Administrador de estación</b>

**INTERACCIONES**

<b>Reporta a:</b>	Supervisor Comercial o Supervisores de estaciones
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de playa , Despachadores de combustibles
<b>Coordina con :</b>	Administradores de estación, Despachador de terminal
<b>Supervisión directa:</b>	
<b>Supervisión indirecta:</b>	

**RESPONSABILIDAD GENERAL**

Responsable de la ejecución del proceso de distribución de combustibles en las estaciones y de negocios aliados manejados directamente. Responsable de supervisar la atención al cliente y la imagen de la estación

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- Controlar y supervisar las actividades relativas a la comercialización y despacho de combustible, y negocios aliados.
- Velar por el cumplimiento de normas, procedimientos y estándares de calidad en la atención y servicio al cliente, por parte del personal que labora en la estación de servicio

- Supervisar e impulsar el desarrollo del personal a cargo
- Capacitar al personal de las estaciones en el uso de equipos y atención al cliente
- Realizar el control físico y recepción de combustibles
- Realizar los depósitos
- Mantener un control de equipos de seguridad industrial
- Controlar el buen estado de las instalaciones y equipos de la estación y comunicar al supervisor de cualquier novedad
- Solucionar problemas menores de mantenimiento y operativos
- Notificar cualquier anomalía que se detecte tanto en la recepción de combustibles, como en la venta.
- Evaluar el personal a su cargo
- Controlar la cantidad y calidad de los combustibles bajo su custodia.
- Realizar los cierres de mes
- Proporcionar la información requerida por las oficinas centrales.

## **ACTIVIDADES PERMANENTES**

### ***Mensualmente:***

- Realizar cierre de mes
- Reporte de diferencias de stock

### ***Diariamente:***

- Realizar los depósitos
- Cierres de turno
- Control de inventarios de combustibles y lubricantes
- Revisión de instalaciones
- Chequeo de sellos de seguridad en surtidores y tanques
- Recepción de tanqueros

### ***En cada descarga:***

- Revisión de sellos de seguridad
- Tener a mano un extintor

- Sangrado del tanque, control de contaminación y agua
- Medición del tanque de la estación antes de la descarga
- Puesta a tierra del tanquero
- Medición del tanquero y comprobación con medida emitida por despachador de terminal y la tabla de calibración del tanquero.
- Toma de aforadores
- Control de temperatura de combustibles del tanquero
- Revisar que no queden residuos en el tanquero
- Nueva medición del tanque de la estación
- Nueva toma de aforadores
- Controlar la diferencia de stock

#### **FUNCIONES DE ADMINISTRADOR DE SISTEMAS:**

<b><u>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</u></b>	
<b>Área:</b>	Soporte
<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador de Sistemas

#### **INTERACCIONES**

<b>Reporta a:</b>	Gerente comercial
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con :</b>	Todas las áreas
<b>Supervisión directa:</b>	
<b>Supervisión indirecta:</b>	

#### **RESPONSABILIDAD GENERAL**

Dar soporte técnico a los usuarios , coordina con casa matriz la implementación de nuevos sistemas y supervisa los sistemas de las estaciones

#### **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- Manejo y administración de los sistemas operativos de COMDECSA.
- Generar respaldos de la información existente en los sistemas.
- Administración de la red.
- Revisión de servidores de correo electrónico y red.

- Mantenimiento de equipos.
- Capacitación a personal de estaciones.
- Coordinar y sugerir las mejores alternativas en adquisiciones de equipos y suministros de computación.
- Preparación de información estadística para el área comercial.
- Solución de problemas relacionados con sistemas.
- Coordinar para la preparación de informes requeridos.
- Contribuir con la implantación de procedimientos que mejoren las condiciones actuales del manejo de Sistemas.
- Custodia de Licencias de Software y respaldos de la información.

### **ACTIVIDADES PERMANENTES**

#### ***Mensualmente:***

- Generar respaldos de estaciones de servicio operadas directamente.
- Elaborar y enviar reporte mensual de ventas para la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

#### ***Diariamente:***

- Generar respaldos de servidores.
- Actualizaciones de antivirus.
- Revisión de mensajes generados por el servidor.
- Revisión del adecuado funcionamiento de instalaciones de red.
- Genera informes del sistema de facturación del Banco del Pacífico.
- Actualización de la información transmitida desde las Estaciones de Servicio.

### **REQUERIMIENTOS**

<b><i>Nivel de instrucción:</i></b>	Instrucción superior en sistemas
-------------------------------------	----------------------------------

#### ***Conocimientos especiales:***

- Mantenimiento y reparación de equipos informáticos.
- Administración de redes informáticas.
- Administración de sistemas operativos y sistemas utilitarios.
- Nivel medio de Inglés.
- Estadística básica.

- Conocimientos de Visual Basic.	
<b>Experiencia específica:</b>	2 años en posiciones similares
<b>Características de personalidad:</b>	
- Minucioso y precavido - Pensamiento práctico, lógico - Responsable y puntual	- Altamente confiable - Prudente - Organizado
<b>Destrezas y habilidades:</b>	
- Capacidad de trabajo bajo presión - Alto nivel de aprendizaje - Capacidad de trabajo en equipo	- Capacidad de análisis y síntesis - Capacidad para resolver problemas cuantitativos

### **FUNCIONES DEL DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE:**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Despachador de Combustibles</b>

### **INTERACCIONES**

<b>Reporta a:</b>	Administrador de estación, Jefe de playa
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con :</b>	
<b>Supervisión directa:</b>	
<b>Supervisión indirecta:</b>	

### **RESPONSABILIDAD GENERAL**

Atención ágil y oportuna al cliente, gestión de ventas de combustibles, lubricantes y otros productos que venda la comercializadora. Limpieza de la estación.
---

### **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despachar combustible.</li> <li>• Vender lubricantes y control del inventario.</li> </ul>
--

- Limpieza minuciosa y total de baños de hombres, mujeres, público y empleados; oficina, bodegas, cuarto de máquinas, surtidores de gasolina, equipos de agua y aire, jardines, estacionamientos, playa , en general todas las instalaciones de la estación.
- Realizar tiradas de dinero en cuanto el monto llegue a 100 dólares.
- Realizar el cierre de turno.
- Ayudar al jefe de playa y administrador de estación en las actividades operativas.
- Denunciar ante el supervisor comercial o supervisor de estaciones , cualquier tipo de irregularidad que se presente.
- Procesar ventas mediante tarjeta de crédito pidiendo la respectiva identificación al cliente.

### **ACTIVIDADES PERMANENTES**

#### ***En cada venta:***

- Saludar cordialmente al cliente
- Preguntar al cliente el tipo de combustible que requiere y sugerirle que llene el tanque
- Preguntar la cantidad requerida y la forma de pago
- Pedir al cliente que verifique que la pantalla está en cero
- Limpiar el parabrisas
- Ofrecerle recoger la basura del vehículo
- Ofrecerle lubricantes
- Emitir factura
- Colocar la tapa del tanque de combustible y pedirle al cliente que lo verifique
- Despedirse del cliente

### **FUNCIONES DE ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS:**

<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
<b>Área:</b>	ADMINISTRACION
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>

## INTERACCIONES

<i>Reporta a:</i>	Gerencia General
<i>Supervisa a:</i>	N/A
<i>Coordina con :</i>	Supervisor de EESS y Jefes de Estaciones Operadas
<i>Supervisión directa:</i>	N/A
<i>Supervisión indirecta:</i>	N/A

## RESPONSABILIDAD GENERAL

- Administrar el Proceso de “Administración de la Nómina” de Personal Propio y Contratado, debiendo cumplir con las Políticas de Recursos Humanos vigentes en la empresa y proceder a la liquidación y pago de sueldos en tiempo y forma, cumpliendo con todas las Normas Legales, Sociales, e Impositivas vigentes que regulan la contratación de personal en relación de dependencia y el pago de sus sueldos, e impuestos, tasas y cargas sociales.
- Ejecutar todos los controles definidos en el proceso en cuanto a la liquidación de sueldos y demás conceptos de acuerdo con las características de los contratos celebrados con el personal, asegurándose que los valores individuales son correctos y convenidos con los mismos.
- Completar y mantener actualizadas las carpetas individuales de cada empleado, en cuanto a los datos personales y de la familia, documentos y contratos, certificados de estudios, capacitación, como así también cualquier medida disciplinaria aplicada a los mismos.
- Brindar apoyo a las otras actividades contables y administrativas, así como colaborar en la elaboración de cierres contables, preparación de reportes requeridos por el SRI u otros organismos, elaboración de provisiones y cualquier otra tarea contable.

## RESPONSABILIDADES

- Procesar todos los contratos individuales de los empleados, manteniéndolos permanentemente actualizados, controlando sus vencimientos y demás

condiciones, cumpliendo con todas las Política de Recursos Humanos de la empresa y todas las normas legales e impositivas que impacten a la Administración de Recursos Humanos.

- Actualizar las carpetas individuales, las mismas que deberán mantener los contratos legalizados, letras de cambio, y apertura cuenta de ahorros, documentos personales, novedades de vacaciones y otros.
- Preparación mensual de los roles de pago, procediendo a ejecutar los controles que defina su supervisión.
- Transmisión de información para los créditos a cuenta de los empleados.
- Notificación de ingresos y salidas de personal al IESS.
- Elaboración de avisos de enfermedad, y otras gestiones que requiera el personal.
- Ingreso a Historia Laboral del IESS, las novedades de horas trabajadas de todo el personal; generación de comprobantes de pago y las respectivas planillas de aportes, fondos de reserva y préstamos quirografarios para realizar su cancelación en el banco.
- Elaboración y legalización de Contratos, Actas de Finiquito y notificaciones de salidas en el Ministerio de Trabajo.
- Preparación y presentación ante organismos de control, de las planillas de liquidación de Décimo Tercero, Cuarto y Utilidades.
- Liquidaciones mensuales y anuales del pago de Impuesto a la Renta.
- Reportes y otra información inherente al Personal.

**FUNCIONES CONTABLES:**

- Elaboración cierres de mes de las estaciones.
- Preparación de informes y reportes solicitados por el SRI y otros Organismos.
- Colaboración con otras requerimientos del área contable, como preparación de provisiones y cheques.

**FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE:**

Responsable por las actividades de apoyo de mayor complejidad en el área contable. Mantiene el registro de algunas cuentas menores. Apoya en las tareas de archivo de toda la documentación inherente al departamento, con sus respectivos soportes y respaldos. Reporta a la Gerencia General.

**FUNCIONES DE SECRETARÍA:**

Recibe y transmite llamadas telefónicas locales y de larga distancia, pudiendo mantener registros de estas últimas como realizar apoyo administrativo, según se requiera, distribuye la correspondencia y desempeña funciones de relaciones públicas inherentes al cargo. Recibe a visitantes y los canaliza con la persona indicada.

**FUNCIONES DE MENSAJERÍA:**

Realiza funciones auxiliares de entrega y/o retiro de correspondencia, depósitos bancarios, compras menores y trámites sencillos. Reporta al encargado de servicios generales.

**FUNCIONES DE AUXILIAR DE LIMPIEZA:**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Auxiliar de Limpieza</b>

## INTERACCIONES

<b>Reporta a:</b>	Administrador de estación, Jefe de playa
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con :</b>	
<b>Supervisión directa:</b>	
<b>Supervisión indirecta:</b>	

## RESPONSABILIDAD GENERAL

Limpiar ágil, oportuna y constantemente todas las instalaciones de la estación, dando prioridad a que los baños se mantengan extremadamente limpios.

## RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Limpiar todas las instalaciones de la estación
- Separar y almacenar la basura en los compartimientos adecuados
- Ayudar al jefe de playa y administrador de estación en las actividades operativas
- Controlar que se realice la recolección de la basura, por la entidades públicas pertinentes
- Denunciar ante el supervisor comercial o supervisor de estaciones , cualquier tipo de irregularidad que se presente

## ACTIVIDADES PERMANENTES

### ***En cada turno de trabajo:***

- Saludar cordialmente a los clientes
- Limpiar el parabrisas de los autos de los clientes
- Ofrecer recoger la basura de los vehículos
- Mantener completamente limpios los baños
- Mantener limpios los jardines
- Limpiar constantemente la playa y los alrededores de la estación
- Limpiar los surtidores
- Limpiar el cuarto de máquinas y bodega
- Realizar y controlar que se realice la separación de desechos peligrosos

- Mantener siempre los basureros en buenas condiciones y tapados

### **RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS**

- Despachar combustible
- Vender lubricantes y control del inventario.
- Realizar tiradas de dinero en cuanto el monto llegue a 100 dólares
- Realizar el cierre de turno
- Procesar ventas mediante tarjeta de crédito pidiendo la respectiva identificación al cliente

### **ACTIVIDADES EVENTUALES**

#### ***En cada venta:***

- Vender combustible a los clientes
- Saludar cordialmente al cliente
- Preguntar al cliente el tipo de combustible que requiere y sugerirle que llene el tanque
- Preguntar la cantidad requerida y la forma de pago
- Pedir al cliente que verifique que la pantalla está en cero
- Limpiar el parabrisas
- Ofrecerle recoger la basura del vehículo
- Ofrecerle lubricantes
- Emitir factura
- Colocar la tapa del tanque de combustible y pedirle al cliente que lo verifique
- Despedirse del cliente

### **2.1.7 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Son los siguientes, ordenados de acuerdo a su importancia:

## Objetivos de Combustibles del Ecuador S.A.

A	Llegar a un volumen de 2.500.000 galones mensuales hasta diciembre de 2006.
B	Mejoramiento del clima laboral en Casa Central antes de finalizar el 2004.
C	Creación de políticas , manual de procedimientos y descripciones de funciones hasta junio de 2005.
D	Estandarizar el servicio al cliente en las estaciones de servicio PUMA hasta diciembre de 2005.
E	Disminuir la rotación de personal en las estaciones de servicio hasta junio de 2005. Creación de un adecuado sistema de indicadores de gestión que permitan una adecuada evaluación del
F	desempeño, (Balanced Scorecard), hasta junio de 2005.

### Cuadro # 5

Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.

Relacionando estos objetivos con los factores mencionados en el punto anterior, podemos ver que el objetivo A está relacionado con los puntos 2,3,4,7 y 8, los objetivos B y C con los factores 1,9 y 10, el D con el factor 8, el E con el 8, 9 y 10 y el F con los factores 1,5,6,7 y 8.

Además de estos, debemos identificar 2 objetivos que se encuentran implícitos en cualquier administración sana, que son mantener un adecuado flujo de caja (G) y control de gastos (H). El primero de estos objetivos tendría relación con los factores 2,3,4,5 y 7 y el segundo con 4,6 y 7. Todos estos objetivos conducen a un objetivo fundamental que es incrementar el valor del negocio(I).

Es importante considerar algunas premisas de planeación que resultan de importancia para definir el ámbito en el que nuestro plan va a desenvolverse. Tomando en cuenta los objetivos estratégicos y el plazo de los mismos, podríamos hablar de que este plan coincide temporalmente con el período presidencial de Lucio Gutiérrez, que finaliza en Enero de 2007.

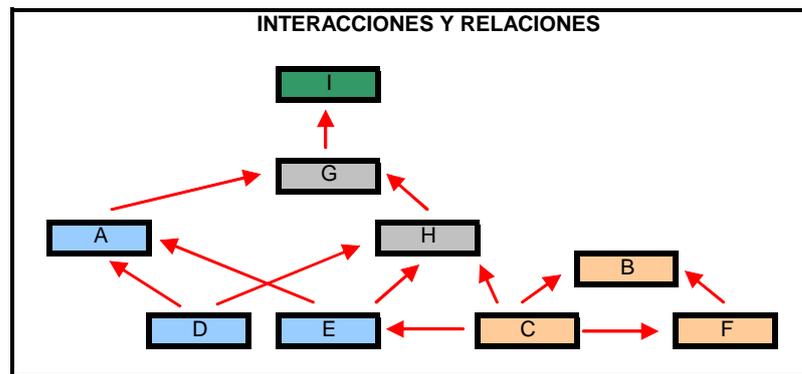
Dentro de este parámetro, mencionaremos algunos hitos que nos parecen destacables:

- Octubre de 2004. Elecciones seccionales, (en caso de ganar Moncayo, se ratificará la ordenanza de circulación del transporte pesado).
- Enero de 2005: posesión de nuevas autoridades
- Enero de 2005: se anuncian movilizaciones indígenas, peligro de caída del gobierno.
- Septiembre de 2005: inicio del estiaje, lo que provocaría escasez de diesel.
- Octubre de 2006: elecciones presidenciales.

- Enero de 2007: cambio de gobierno

### 2.1.8 ESTRATEGIAS

En este punto pasamos al planteamiento de estrategias, para lo cual, primeramente evaluamos una serie de alternativas relacionadas con los objetivos estratégicos, para luego realizar una selección de las más adecuadas. Para esto, primeramente revisaremos los diferentes objetivos estratégicos y su relación causa efecto.



Cuadro # 6

Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.

## 2.1.9 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

### Análisis de Objetivo

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	
A	Llegar a un volumen de 2.500.000 galones mensuales hasta diciembre de 2006.
<b>ALTERNATIVAS</b>	
1	Alianza estratégica con Militares y familia Dalmau para el desarrollo de proyectos en los terrenos de las Fuerzas Armadas
2	Alianza estratégica con la Junta de Beneficencia de Guayaquil para el desarrollo de proyectos en los terrenos que poseen.
3	Alianzas estratégicas con diferentes grupos con poder económico
4	Alianzas con cadenas de comidas rápidas
5	Incrementar servicios
6	Publicidad
7	Incentivar el llenado del tanque
8	Poner bomberos, policía o cruz roja en las estaciones (imagen de seguridad)
9	Alquilar las estaciones malas a cooperativas de transportes
10	Crear grupos de inversión (proyecto), presentar a cámaras de la producción
11	Buscar grupos grandes de consumidores y atenderlos directamente
12	Crear monopolios en sectores en donde tenemos presencia, embanderando las estaciones cercanas, eliminando así la competencia.
13	Encontrar un producto estrella que se venda en nuestras estaciones y que sea el ancla
14	Embanderar estaciones de otras comercializadoras
15	Alianza con alguna compañía que venda vehículos para que recomiende el uso de nuestro combustible
16	Incentivar a la gente a consumir más con promociones
17	Alquilar estaciones de otros y administrarlas
18	Renovar los contratos con los dealers
19	Venta de tarjetas Bellsouth-Puma para que sirvan como descuento en la compra de gasolina en todas nuestras estaciones
20	Creación de una tarjeta de crédito PUMA en asocio con alguna tarjeta de crédito
21	Aditivar el diesel
22	Dar crédito
23	Aceptar todas las tarjetas de crédito y publicitar este hecho
24	Aceptar cheques
25	Arreglar señalética de todas las estaciones para mejorar la imagen
26	Importar combustibles directamente para vender un producto diferenciado
27	Lograr acuerdos con cooperativas de transportes o instituciones del estado
28	Bajar los precios
29	Calificar a la comercializadora en otros segmentos, (industrial, naviero)
30	Bajar el precio de los lubricantes para así atraer compradores de combustibles

**Cuadro # 7**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

Luego de un análisis, consideramos que las siguientes alternativas son las que más nos convendrían para alcanzar este objetivo: 1, 2, 3, 9, 12, 14, 17 y 18.

Los objetivos C y F se constituyen directamente en tareas, además influyen en el objetivo B, que es analizado a continuación.

### Análisis de Objetivo

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b> B Mejoramiento del clima laboral en Casa Central antes de finalizar el 2004.
<b>ALTERNATIVAS</b> 1 Crear grupos de trabajo que se encarguen de tareas específicas 2 Mantener reuniones periódicas de evaluación 3 Mejorar los canales de comunicación informal, (buzón de sugerencias) 4 Incrementar el número de reuniones informales, no solamente dentro de la oficina, sino fuera de ella 5 Elaborar una adecuada descripción de funciones y actualizarla a medida que vaya cambiando 6 Reuniones periódicas de información al personal sobre el desempeño de la compañía y consecución de objetivos

**Cuadro # 8**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

Las alternativas presentadas para el objetivo D son las siguientes:

### Análisis de Objetivo

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b> D Estandarizar el servicio al cliente en las estaciones de servicio PUMA hasta diciembre de 2005.
<b>ALTERNATIVAS</b> 1 Diagnóstico de la situación actual 2 Definición del estandar al que queremos llegar 3 Elaborar descripción de funciones a nivel de estaciones de servicio 4 Capacitación de encargados y despachadores 5 Mayor supervisión 6 Política de incentivos, cliente fantasma 7 Creación de una política de compras que permita dotar de implementos necesarios al personal de las estaciones 8 Iniciativa los "10 pasos PUMA" para la atención al cliente 9 Dedicar personal exclusivamente a tareas de limpieza 10 Control de cantidad y calidad. Permitir al cliente que constate el volumen despachado 11 Mejorar la imagen de las estaciones propias y de dealers 12 Dotación de uniformes iguales tanto en estaciones propias como de dealers 13 Incentivos a dealers por buena atención 14 Señalización

**Cuadro # 9**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

En el caso del objetivo E, estas fueron las alternativas:

### Análisis de Objetivo

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
E Disminuir la rotación de personal en las estaciones de servicio hasta junio de 2005.
<b>ALTERNATIVAS</b>
1 Elaborar un programa de capacitación
2 Mejorar la selección de personal
3 Creación de incentivos y reconocimientos
4 Reuniones sociales para el personal de las estaciones
5 En la medida de lo posible, incrementar los salarios

**Cuadro # 10**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

Algunas alternativas para incrementar el flujo de caja, son las siguientes:

### Análisis de Objetivo

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
G Incrementar el flujo de caja
<b>ALTERNATIVAS</b>
1 Alquiler de espacios
2 Alquiler de locales
3 Aprovechar cualquier espacio para vender publicidad
4 Venta de activos improductivos
5 Conseguir garantías mediante Dealers (conseciones de nuestra parte), lo que nos permitiría disminuir el cash collateral
6 Liquidar contratos malos y reinvertir el dinero en proyectos grandes
7 Vender el terreno de manta y pagar al banco
8 Ver la posibilidad de conseguir la garantía para Petrocomercial en un banco del exterior que requiera menores garantías que un banco local, de manera que podamos reducir el cash collateral.

**Cuadro # 11**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

Finalmente, algunas alternativas adicionales para incrementar el valor del negocio podrían ser:

### Análisis de Objetivo

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
I Incrementar el valor del negocio
<b>ALTERNATIVAS</b>
1 Convertirnos en un empresa de servicios de administración de estaciones para dealers de otras comercializadoras
2 Convertirnos en una empresa de selección y capacitación de recursos humanos para las estaciones de servicios
3 Diversificar el negocio (buscar algún negocio que necesite de nuestras fortalezas)

**Cuadro # 12**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

## **2.1.10 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Analizadas todas estas alternativas y seleccionadas las que mejor se adapten a nuestros objetivos y capacidades, estructuramos las siguientes estrategias generales.

- Incrementar el volumen mediante la creación de nuevas estaciones que podrían ser incorporadas mediante alianzas estratégicas en las que COMDECSA busca lugares adecuados, elabora el proyecto, consigue al inversionista, reúne a las partes y participa como operador del proyecto.
  
- Incrementar el volumen mediante la creación de nuevas estaciones en las que COMDECSA invierta. Los recursos para estos proyectos pueden salir de las siguientes fuentes: venta de activos improductivos, venta de contratos de estaciones que no generen valor, liberación de recursos del cash collateral y generación propia del negocio.
  
- Incrementar el volumen embanderando estaciones de otras comercializadoras que terminen sus contratos con estas.
  
- Incrementar el volumen administrando estaciones de dealers de otras comercializadoras y/o de propiedad de otras comercializadoras. Para esto, sería recomendable crear una división, (aunque sea en papel), que se encargue de la administración de estaciones. Esto permitiría a COMDECSA obtener economías de escala con la consiguiente disminución de costos operativos y costos fijos, ya que se podrían manejar estos proyectos con el mismo personal administrativo de Casa Central. Dentro de lo posible, estas estaciones deberán ubicarse en lugares cercanos a las estaciones que actualmente administramos. De esta manera podríamos disminuir la competencia y los costos.
  
- Dentro de lo posible, evitar que disminuya el volumen actual, negociando con los dealers la ampliación de los contratos.
  
- En caso de no ser posible vender las estaciones pequeñas que generan pérdida, alquilarlas a cooperativas de transportes; estas, al tener un consumo interno

importante, incrementarían el volumen de las estaciones, mejorando así su rentabilidad. El esquema de arrendamiento podría ser un alquiler fijo o uno variable en función de las ventas, (porcentaje del margen bruto).

- Incrementar el volumen mediante la estandarización del servicio en las estaciones tanto de dealers como las operadas directamente, para ello, realizaremos un diagnóstico de la situación actual, definiremos los estándares a los que queremos llegar y elaboraremos un plan de acción, tomando en cuenta las alternativas planteadas en el ejercicio anterior.

- Mejoramiento del clima laboral mediante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, una adecuada descripción de funciones, así como la implementación de un sistema de indicadores de gestión y evaluación del desempeño.

- Mejorar nuestro flujo de caja incrementando nuestros ingresos, (o disminuyendo gastos), por los negocios aliados y espacios en las estaciones. Para esto, se intentará alquilar los locales que no estén siendo utilizados, vender los espacios en las estaciones para publicidad, alquilar espacios en las estaciones para exhibición de productos diversos, alquilar los espacios para la implantación, (sin inversión de COMDECSA), de varios negocios como lubricadoras, comida rápida, repuestos, locutorios, etc., utilizar los uniformes de los despachadores para publicitar ciertas marcas, de tal manera que el costo de estos uniformes sea compartido.

- Intentaremos liberar una parte del cash collateral ya sea consiguiendo una garantía del banco que esté respaldada en las hipotecas de los dealers que COMDECSA tiene como garantías, o consiguiendo que un banco en el exterior emita una garantía con un menor cash collateral. Creemos que esto es posible porque en otros países las regulaciones bancarias no son tan estrictas, (en el tema garantías), como en Ecuador, por lo tanto es posible que para conseguir una garantía de 350.000 el cash collateral que nos requieran sea menor.

Adicionalmente, para complementar estas estrategias, creemos necesario elaborar un plan para cada una de las estaciones, tomando en cuenta la competencia local y las características particulares de cada una de ellas.

### **2.1.11 PROCEDIMIENTOS**

#### **Procedimiento de Búsqueda y Selección de Personal**

El objeto del presente procedimiento documentado es poder establecer los lineamientos necesarios para la realización del proceso de búsqueda y selección de personal.

Buscar y presentar los mejores candidatos a nivel operativo y ejecutivo en un tiempo mínimo para evitar desfases en turnos de trabajo y desmejoras en atención a los clientes, esto en cuanto al área operativa.

#### **Procedimiento Comercial**

El objeto del presente procedimiento documentado es poder establecer los lineamientos necesarios para dar un entendimiento general del proceso comercial.

Este procedimiento solo indica los lineamientos generales sobre el proceso comercial que se está trabajando, sin embargo existen muchas otras actividades que no son reflejadas en el presente procedimiento debido a que esas actividades corresponden a situaciones generales del negocio.

#### **Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas**

En este procedimiento se establecen los criterios y métodos para corregir oportunamente las acciones tomadas por la organización en el caso de que alguna parte del modelo no se realice de acuerdo a lo planificado, este procedimiento también se utiliza para corregir o prevenir posibles errores o quejas que tenga el cliente hacia la organización.

Se realizarán acciones correctivas cuando el modelo y los procesos lo requieran y se definirá una metodología de detección y prevención de errores.

Las acciones correctivas provienen de dos etapas presentadas a continuación:

### **Medición de Resultados**

Los resultados del modelo serán medidos con análisis antes, durante y después del proceso de búsqueda, teniendo en cuenta que estos resultados deben ser el aporte de mejora continua y el logro de los objetivos.

Se medirá las operaciones del modelo, sus registros y resultados obtenidos para la toma de decisiones oportunas.

Para realizar el análisis de resultados se tomarán reportes que no están considerados en cada proceso pero si están considerados para esta etapa del modelo.

Para el análisis de resultados se realizarán indicadores de gestión que permitan obtener la situación real del o los procesos y la percepción de la situación de la empresa en si, basados en sus objetivos planteados que se encuentran descritos en el manual de gestión.

Los índices serán catalogados de acuerdo a los siguientes conceptos:

Indicadores de cumplimiento: Tienen que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con el grado de consecución de tareas.

### **Indicadores de evaluación**

Tienen que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

### **Indicadores de eficiencia**

Tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con el tiempo invertido en la consecución de tareas.

### **Indicadores de eficacia**

Tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

### **Indicadores de gestión**

Tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con administrar realmente un proceso.

### **Indicadores de calidad**

Tiene que ver con ajustarse a las especificaciones de conformidad definidas, es decir, es una auto evaluación del modelo de gestión.

### **Procedimiento de Emisión de Informe de Seguimiento y Mejora**

El presente procedimiento comprende la manera de elaborar el informe sobre las novedades, conclusiones y recomendaciones que el modelo de gestión arroja por medio del proceso de medición.

Este informe comprende todas las novedades sobre el modelo de gestión es así que la información contenida en el o los informes afectan a todos los procesos incluidos en este modelo.

### **Resultados de la Aplicación de la Medición**

Durante la aplicación del proceso de medición de resultados la gerencia obtendrá varios índices o valores que permiten conocer la gestión de la empresa y su estado actual, para lo cual deberá emitir un informe que comunique dicha situación de manera que no solo la gerencia sino toda la organización pueda conocer.

El informe será realizado una vez por mes, después de haber aplicado los índices, las formulas serán incluidas en el reporte así como una explicación del resultado de dichas formulas, una recomendación o una orden de corrección o de mejora, así como responsables y tiempo de corrección.

El informe podrá ser emitido con el criterio del gerente y difundido por toda la organización.

## **2.1.12 TURBULENCIA AMBIENTAL**

### **Factor Político**

El Ecuador se encuentra en proceso de cambio debido a las constantes reformas, este proceso de cambio crea un nivel de incertidumbre significativo por una futura reorganización del marco legal e institucional. En el presente año, no se renuevan los contratos con cuatro estaciones de servicio.

### **Factor Legal**

Combustibles del Ecuador S.A. ingresó al Ecuador en el año 1995 bajo el marco jurídico determinado por el acuerdo ministerial 347, el Decreto Ejecutivo 2024 es el que rige actualmente. Entre los ofrecimientos del gobierno ecuatoriano, estaba la liberación de los precios de los combustibles y desregulación del mercado.

### **Factor Social**

La relación de Combustibles del Ecuador con sus dealers es cordial y personalizada. Las decisiones son tomadas con agilidad, sin trabas burocráticas y con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones dinámicas de este mercado.

### **Factor Cultural**

Directamente relacionados con cultura latinoamericana y española, se puede hablar como “cultura” en tres aspectos importantes que están relacionados entre si y son:

Cultura Educacional: En la cultura educacional el Ecuador se encuentra entre uno de los países con más deficiencias educacionales en Latinoamérica, con una tasa de analfabetismo muy importante por erradicar y con altos porcentajes de niños y

adolescentes que no tienen una educación básica de segundo nivel. Estas deficiencias se las encuentra más en la parte de la costa y el oriente ecuatoriano.

Por otro lado se puede destacar que existe una diferencia muy importante a nivel de conocimientos entre instituciones públicas y privadas, según un estudio realizado por el Ministerio de Turismo.

**Cultura de comportamiento.-** La cultura es un conjunto de hábitos, comportamientos, y educación que tiene una persona para desenvolverse en la sociedad, debido a que el nivel educativo mantiene falencias, el comportamiento de las personas en el Ecuador tiene a tener el mismo nivel de deficiencias, creando así mucha corrupción, delincuencia y una reacción violenta premeditada a los cambios que suceden en el país.

**Cultura Organizacional.-** La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, comportamientos , creencias, etc., que se tiene en la empresa, vista como una sociedad, este tipo de cultura afecta al desenvolvimiento de la empresa dependiendo del ambiente de trabajo que esta cultura brinda a la empresa.

### **Factor Geográfico**

Opera en el Ecuador bajo la marca Puma y cuenta con 6 estaciones propias, ubicadas en Pichincha.

En este año se acaban los contratos con las estaciones que se encuentran en Guayas, y en Pichincha, culminan los contratos con dos estaciones

### **Factor Tecnológico**

El incremento tecnológico en el Ecuador ha sido creciente en los últimos años en donde las telecomunicaciones han avanzado de manera significativa y rápida y esto ha permitido que el manejo de la información sea más directa y los procesos de las empresas sean más acelerados permitiendo una mejor utilización de los recursos.

Parte importante de la mayoría de las empresas con relación al aspecto tecnológico es el Internet, el cual ha permitido bajar costos de comunicación y mejorar las labores de los empleados por el uso de e-mail.

Para este tipo de negocios, el factor tecnológico es muy importante, aunque la empresa se ha focalizado en una estrategia de desinversión en los proyectos poco atractivos e inversión selectiva en proyectos con alto potencial.

### **Factor Competitivo**

El mercado ecuatoriano en el área de comercialización de combustible es muy competitivo, aunque nos podemos dar cuenta que lo que se pretende es formar un monopolio.

Competencia Directa:

En la competencia directa se puede encontrar empresas como:

- Petrocomercial
- Primax
- Mobil

Predominando Petrocomercial, ya que abarca todo el país por ser una empresa del Estado.

Por otro lado resulta importante analizar como ha venido actuando la competencia en relación a diversos aspectos. Esto nos permitirá barajar alternativas al momento de elaborar las estrategias.

Mobil: Sus estaciones están ubicadas principalmente en las ciudades grandes como Quito y Guayaquil, la mayoría de sus estaciones son urbanas, con ventas altas de gasolinas y menores en diesel. Mantiene una política de precios altos y diferenciados según la ubicación y competencia. A menudo realizan promociones, pero a nivel de estación, muy rara vez a nivel de toda la red. Tienen lubricantes propios y su publicidad se centra en ellos. No han realizado inversiones en los últimos dos años. No administran directamente las estaciones.

Shell, que ahora se llama Primax: Al igual que Mobil, sus estaciones son mayormente urbanas. Con alta venta de gasolina súper. Mantienen una fuerte imagen de marca, respaldada por una constante publicidad de sus lubricantes, sobre todo en eventos deportivos, (fórmula 1). Mantiene una política de precios altos uniformes en todas sus estaciones. Brindan el servicio de transporte a sus afiliados. Constantemente manejan promociones a nivel de toda la red. No han invertido en los últimos años, por lo que su participación de mercado se ha ido reduciendo. El servicio es bastante bueno, en general los sueldos que pagan a los despachadores son mayores que los del resto de la industria. Controlan la calidad de su servicio mediante clientes fantasma, incentivos económicos y evaluaciones periódicas. Tienen 35 estaciones propias pero son administradas por terceros.

Texaco, que ahora se llama Terpel: Aunque la mayoría de sus estaciones son urbanas, mantiene una considerable cantidad de estaciones en carretera. El principal puntal de su marca, radica en sus lubricantes, ya que la marca Havoline es la de mayor venta en el país. La publicidad es constante en medios masivos. Su política es de precios altos diferenciados según la ubicación y competencia. Han realizado algunas inversiones en los últimos años, en proyectos con un buen potencial de crecimiento.

Repsol: Tenía la segunda mayor red de estaciones, (130), se ubican principalmente en carreteras, con mayores ventas de diesel. Un alto porcentaje de sus estaciones, venden en promedio menos de 50.000 galones mensuales. Tienen su propia marca de lubricantes, (Elaion). Manejan algunas estaciones directamente, pero en su mayoría son gestionadas por terceros. Tienen una política de precios medios, uniforme en toda la red. Era la única comercializadora internacional que invirtió continuamente en el país, por esta razón ha incrementado su market share. Tenía promociones esporádicas a nivel de toda la red. Actualmente ya no cuenta con comercializadoras de combustible.

Petróleos y Servicios: Tiene la mayor red de estaciones en el país (240), Se ubican principalmente en carreteras y venden principalmente diesel. No tienen estaciones propias y todos los dealers son accionistas en una modalidad que se asemeja a una cooperativa. Realizan inversiones mínimas y su imagen de marca es muy baja.

Manejan una política de precios medios diferenciados para cada estación. No realizan promoción.

Petrocomercial: Compañía estatal que participa como abastecedor monopólico y como comercializador. Tiene una estación propia en Quito y están construyendo una en Guayaquil, las demás estaciones son embanderadas. Tienen los precios más bajos del mercado. No realizan promoción.

Mas Gas y Petrolríos: Comercializadoras nacionales que han crecido embanderando estaciones de servicio de menos de 50.000 galones mensuales, que salieron de Petrolgrupsa y Petrolitoral, (comercializadoras que quebraron) y con nuevos proyectos pequeños, sin inversión de la comercializadora. Compiten con precios bajos y créditos de hasta 30 días en algunas estaciones.

Las demás comercializadoras nacionales son de menor importancia.

### **2.1.13 CLIENTES**

La relación de Combustibles del Ecuador con sus dealers es cordial y personalizada. Las decisiones son tomadas con agilidad, sin trabas burocráticas y con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones dinámicas de este mercado.

## 2.1.14 FODA DE LA ORGANIZACIÓN

### ANALISIS FODA:

#### FODA Combustibles del Ecuador S.A.

<b>Entorno Interno</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal eficiente</li> <li>- Optimización de recursos humanos, materiales y económicos</li> <li>- Estructura física y tecnología adecuada</li> <li>- Manejo directo de la contabilidad</li> <li>- Buen manejo de los archivos informáticos y físicos.</li> <li>- Administración eficiente del negocio</li> <li>- Estabilidad laboral y pago puntual de sueldos y beneficios de ley.</li> <li>- Adecuado seguimiento que permite detectar rápidamente los problemas y solucionarlos.</li> <li>- Imagen de solvencia económica</li> <li>- Manejo directo de nueve estaciones</li> <li>- Estabilidad en los encargados de las estaciones</li> <li>- Transportistas que tenemos son honestos</li> <li>- Implementación de sistemas y controles que han mejorado la seguridad de las estaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de manual de políticas y procedimientos.</li> <li>- No están definidas las funciones de cada empleado, no existe respeto a las funciones encomendadas</li> <li>- Falta de un programa de capacitación formal para cada función</li> <li>- Falta de reuniones para realizar un seguimiento de las actividades encomendadas al personal utilizando indicadores de medida.</li> <li>- Falta de motivación económica al personal con respecto al incremento de trabajo y responsabilidades. (Valoración del cargo)</li> <li>- Falta de backups en los sistemas de las estaciones</li> <li>- Ambiente de trabajo podría mejorar</li> <li>- Inadecuada comunicación entre jefes y subalternos</li> <li>- No se pidieron en el momento oportuno las garantías adecuadas a los dealers, heredando un problema difícil de resolver.</li> <li>- Posicionamiento de marca</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control cruzado de las estaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja participación de mercado</li> <li>- Hemos topado techo con relación al volumen en las condiciones actuales</li> <li>- No tenemos una política de invertir para crecer</li> <li>- Alta rotación de personal en las estaciones de servicio.</li> <li>- Nivel académico bajo del personal en las estaciones de servicio</li> <li>- Mal servicio al cliente</li> <li>- No podemos retener al personal con los sueldos que pagamos en las estaciones.</li> <li>- Mala imagen de las estaciones por limitaciones económicas</li> </ul>
--	--

<b>Entorno Externo</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del parque automotor, (gasolina super).</li> <li>- Eventual desregulación del mercado</li> <li>- Posibilidad de alianzas estratégicas, ejemplo, Dalmau, Fuerzas Armadas.</li> <li>- Al disminuir la amortización por pérdida en cambio el resultado será mejor y esto podría mejorar nuestra calificación de riesgo y posición de negocio.</li> <li>- Servicios adicionales tercerizados en las estaciones.</li> <li>- Embanderamiento de estaciones que terminen sus contratos con otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inseguridad política, jurídica y económica del país</li> <li>- Incremento de nuevas estaciones por parte de la competencia</li> <li>- Estamos muy condicionados a la calificación y políticas del Banco del Pichincha</li> <li>- Dificultades económicas y mal manejo administrativo por parte de los clientes.</li> <li>- Mucha exposición al riesgo en las estaciones, (robos, crimen).</li> <li>- Reglamento municipal para circulación de transporte pesado.</li> <li>- Tendencia de los gobiernos</li> </ul>

<p>comercializadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunas comercializadoras internacionales tienen estaciones propias que son alquiladas a gestores.</li> </ul>	<p>seccionales a fortalecerse y cometer abusos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de costos de no transables.</li> <li>- Cultura de los consumidores.</li> <li>- Proveedor monopólico y mercado regulado.</li> <li>- Requerimientos absurdos del gobierno</li> <li>- Creación de la gasolina con Etanol que inicialmente sería vendida por Petrocomercial, reduciendo así el consumo de otras gasolinas.</li> <li>- Vigencia del acuerdo ministerial 2024</li> <li>- Terminación de los contratos con los clientes</li> <li>- Posibilidad de eliminación de los despachos a 60 grados F.</li> <li>- Reducción de días de crédito.</li> <li>- Que no devuelvan los créditos tributarios.</li> <li>- Migración</li> <li>- Suspensión de permisos para nuevas estaciones</li> </ul>
--	--

**Cuadro # 13**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

En resumen, las principales fortalezas de la compañía se refieren a sus recursos humanos de casa central y al manejo directo de las estaciones de servicio. Las principales debilidades se refieren a la falta de políticas y procedimientos, a las deficiencias en el personal de las estaciones, a las garantías con los dealers y a las dificultades de crecimiento.

Analizando el ambiente externo, vemos que las oportunidades se presentan en el desarrollo de nuevos negocios mediante alianzas estratégicas y embanderamientos.

Las Amenazas principalmente provienen de la inseguridad jurídica, política y económica generada por el gobierno, así como el incremento del número de estaciones de la competencia.

Trataremos ahora de relacionar estos resultados con el mercado, para esto utilizaremos, entre otros, los datos obtenidos en la investigación de mercado elaborada en el año 2003.

### **Análisis de FODA de acuerdo a Investigación de Mercado**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>MERCADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según los resultados obtenidos en la investigación para las marcas que se encuentran en el “top of mind”, apenas el 4.52% de los encuestados mencionó a Puma. Las marcas más recordadas son Mobil, (16.29%), Texaco, (15.54%) y Shell, (14.18%). Si trasladamos estos datos al ámbito nacional, los resultados para Puma serían aún menores ya que la cobertura se limita principalmente a Pichincha y Manabí.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja participación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación de mercado de COMDECSA, (acumulada desde enero de 2003 hasta julio de 2004), es de apenas el 2.5%, (2.2% en diesel, 2.7% en extra y 2.6% en super). Las marcas que mayor participación tienen son Petróleos y Servicios, (24.9%), Repsol, (13.4%) y Mobil, (10.6%).</li> </ul>

- Hemos topado techo con relación al volumen en las condiciones actuales

- El volumen promedio de COMDECSA desde enero de 2003 hasta julio de 2004 es de 1.924.170 galones mensuales. El volumen se ha estancado alrededor de los dos millones de galones. Para superar esta cifra, será necesario desarrollar nuevos proyectos o cambiar la modalidad de venta, (ej. ventas a crédito). La tendencia es a disminuir el volumen de cada estación por el surgimiento de competencia cercana.

- Mal servicio al cliente

- Los principales motivos de compra, son la ubicación, (50.2%), la cantidad/calidad, (33%) y aspectos relacionados con el servicio, (amabilidad, agilidad, servicios adicionales, tarjetas de crédito), el 9.05%. El precio tiene apenas el 6.79%.

Si bien en las dos principales motivaciones de compra, estamos bien, podemos mejorar en cuanto al servicio que brindamos a nuestros clientes. Cuando preguntamos en que pueden mejorar nuestras estaciones, en promedio, el 30% de los encuestados mencionaron aspectos relacionados con el servicio.

- Mala imagen de las estaciones por limitaciones económicas

- El problema principal se presenta en las estaciones de los dealers, esto da una pobre imagen de la marca que podría perjudicar a toda la red.

**FORTALEZAS**

**MERCADO**

- Manejo directo de nueve

- Esto significa un control sobre el

<p>estaciones</p> <p>- Transportistas que tenemos son honestos</p>	<p>50% del volumen de la comercializadora. Cualquier acción que se emprenda podrá probarse primeramente en las estaciones de operación directa.</p> <p>- Transportan un millón de galones al mes, hemos logrado reducir las diferencias de stock de manera considerable.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>- Incremento del parque automotor, (gasolina super).</p> <p>- Embanderamiento de estaciones que terminan sus contratos con otras comercializadoras.</p> <p>- Alquilar estaciones de otros y administrarlas, (Shell y Repsol)</p>	<p><b>MERCADO</b></p> <p>- El parque automotor ecuatoriano ha crecido en los últimos años a un ritmo de 50.000 vehículos anuales. Un alto porcentaje de estos vehículos tienen inyección electrónica, por lo que ha aumentado el consumo de gasolina super.</p> <p>- Varias estaciones de todas las comercializadoras terminan sus contratos en estos dos años, lo que presenta oportunidades de embanderamiento.</p> <p>- Shell tiene 35 estaciones propias que son alquiladas a gestores y Repsol 50 estaciones en las mismas condiciones.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>- Incremento de nuevas estaciones</p>	<p><b>MERCADO</b></p> <p>- Desde enero de 2003 hasta julio</p>

por parte de la competencia

de 2004, se han edificado 46 estaciones nuevas, la mayoría de ellas de comercializadoras nacionales, con pequeñas inversiones y manteniendo una política de precios bajos. Esto ha causado reducciones en los volúmenes de las estaciones existentes.

- Incremento de costos de no transables.

- Los no transables se han incrementado por sobre la inflación, mientras que los márgenes se mantienen constantes.

- Terminación de los contratos con los clientes

- A partir del año 2006 irán finalizando algunos contratos, (Loor, Lucy Ramos), con la consiguiente disminución del volumen en caso de que no sea posible renovarlos.

**Cuadro # 14**

**Fuente: Archivos de Combustibles del Ecuador S.A.**

### **3. CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA "COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A."**

##### **3.1 SISTEMA DE GESTIÓN PARA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS APLICABLES A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA**

###### **Objeto**

Este procedimiento establece las competencias claves que conducen a la empresa COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA a la consecución de los resultados óptimos en beneficio de cada una de sus áreas de gestión.

###### **Alcance**

###### **Responsabilidad y disposiciones:**

- Las actividades relacionadas al área de Recursos Humanos, serán realizadas en coordinación con el Gerente General, Supervisor y Administradores de Estaciones de Servicio.
- El responsable del área de Recursos Humanos es el responsable de la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades del Sistema de Gestión Administrativa.
- Este procedimiento debe ser tomado en cuenta en cada uno de los pasos del sistema de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## **Procedimiento**

Se debe seguir el siguiente procedimiento.

Analizar cada una de las competencias definidas a continuación, de acuerdo a los resultados que se esperan alcanzar de las personas que conforman la empresa y sus funciones y responsabilidades dentro de ella.

### **Grado de relevancia:**

**Alta:** Es muy importante para obtener los resultados requeridos y cumplir el objetivo del cargo.

**Media:** Es medianamente importante para obtener los resultados requeridos y cumplir el objetivo del cargo.

**Baja:** Es poco importante para obtener los resultados requeridos y cumplir el objetivo del cargo.

El grado de relevancia será de aplicación general para todos los subsistemas de Recursos Humanos, y será definido la descripción del cargo.

Se podrán agregar nuevas competencias de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

### **3.1.1 Sistema de Gestión de Clasificación de Puestos**

Contenido del sistema

Objeto

Objetivo del manual

Alcance

Conceptos Generales

Normas para el funcionamiento

Especificaciones de clase.

## **Objeto**

Es el subsistema de la gestión de Recursos Humanos que se denomina Clasificación de Puestos, mismo que se fundamenta en el análisis del puesto de trabajo de la empresa COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA, se intensifica los pasos necesarios para que se establezca un ordenamiento lógico de los puestos, a través de la definición de roles, requerimientos y competencias para subsistir como elemento base para la administración del personal.

## **Objetivo**

Identificar roles, requerimientos, competencias (habilidades, destrezas y actitudes) y comportamientos observables alineados a las estrategias y planes organizacionales.

## **Alcance**

Este procedimiento es de carácter obligatorio para el desarrollo del Sistema de Gestión Administrativa para el área de Recursos Humanos de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA.

## **Conceptos Generales:**

**Actitud:** Es la tendencia del comportamiento positivo, presidida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

**Alcance:** Comprende el origen y destino del estudio administrativo, además ayuda a cuantificar los recursos y el tiempo que se requiere para el trabajo.

**Análisis de puestos:** Estudio y determinación de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo que demanda su desempeño.

**Análisis:** Descomposición de un todo en sus distintos elementos constituyentes, con el fin de estudiar éstos de manera separada, para luego, en un proceso de síntesis, llegar a un cabal conocimiento integral.

**Aptitud:** Es la potencialidad del individuo para aprender, es la condición o serie de características que le permiten adquirir mediante entrenamiento específico un conocimiento o habilidad.

**Cargo:** Conjunto de funciones de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta.

**Clase:** Orden en que se consideran comprendidas varias cosas según su calidad o condición.

**Clasificación de puestos:** Ordenamientos lógico de los puestos a través de la definición de roles, requerimientos y competencias, dentro del marco de la estrategia y planes organizacionales para alcanzar en plazo y forma fijada, los objetivos planteados.

**Clasificación:** Es la acción o el efecto de ordenar o disponer por clases.

**Competencia:** son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

**Concepto:** Pensamiento expresado por medio de palabras.

**Descripción del puesto:** Detalle escrito de los deberes, responsabilidades, de las características, competencias, condiciones y requisitos de cada uno de los puestos de una organización.

**Estrategia:** Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

**Estructura ocupacional:** Determinación de los puestos de trabajo dentro de la organización

**Manual:** Es un libro básico que permite que todos hablen el mismo idioma, piensen y actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión que se persigue la empresa.

**Objetivo:** Es una situación deseada que se intenta alcanzar o mantener en su tiempo determinado y utilizando el mínimo recurso.

**Objeto:** Todo lo que se puede ser materia de conocimiento o sensibilidad

**Ocupacional:** Referente al trabajo habitual.

**Ordenamiento:** Acción y efecto de ordenar

**Plan:** Un plan de acción, un modelo sistemático que detalla que tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo.

**Procesamiento:** Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad

**Proceso:** serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado.

**Puesto:** Conjunto de deberes y responsabilidades asignado o delegados por la autoridad competente, o por la ley, que requiere el empleo o contratación de una persona, durante una jornada de trabajo o parte de ella. El puesto existe aún estando vacante.

**Requerimiento:** Acción y efecto de requerir y establecer la necesidad de algo relacionado con la gestión del talento humano.

**Responsabilidad:** Es una capacidad u obligación moral de responder de los actos propios, y en algunos casos ajenos.

**Rol:** Representación de una actividad específica desarrollado por un ser humano hombre o mujer.

### Codificación de Puestos

<b><u>ÍNDICE DE CONTENIDO</u></b>	
<b>Puesto</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>1. DIRECCIÓN</b>	1.00
Presidente	1.01
Gerente General	1.02
<b>2.- ADMINISTRACIÓN Y APOYO</b>	2.00
Asistente Contable	2.01
Asistente de Recursos Humanos	2.02
Administrador de Sistemas	2.03
Secretaria	2.04
Mensajero	2.05
Auxiliar Servicios Varios	2.06
<b>3.- OPERACIONES</b>	3.00
Supervisor de Estaciones de Servicio	3.01
Despachadores de Terminal	3.02
Administradores de Estaciones de Servicio	3.03
Jefes de Playa	3.04
Despachadores de Combustible	3.05
Auxiliares de Limpieza	3.06

**Cuadro # 15**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

### **Normas de Funcionamiento**

#### **1) Aprobación**

El presente Sistema será aprobado o rectificado por la Gerencia General, con 8 días de anticipación a sus análisis y aprobación.

## **2) Rectificación**

Una vez aprobado el Sistema por primera vez, en el futuro podrá ser rectificado si existiesen nuevos cargos para el funcionamiento de la empresa, en ese caso, obligatoriamente el manual debe ser reformado de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa.

## **3) Exclusividad**

Este Sistema será exclusivo para uso de la empresa COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA, y funcionará en conformidad con el Código del Trabajo y Reglamentos Generales de la empresa elaborados para la Gestión Administrativa para el área de Recursos Humanos.

## **4) Funcionamiento**

Este sistema antes de su puesta en marcha definitiva debe estar sujeto a análisis del Gerente y Supervisor de Estaciones de Servicio de la empresa, para emitir criterios que correspondan a las funciones que realizan o a funciones que desempeña el personal de las estaciones de servicio, de conformidad a la práctica real que se ejecute en la empresa y aquello que debe realizarse como una propuesta técnica que permita mejorar el desarrollo operativo en la comercialización de combustible como actividad central de la empresa.

## **5) El objetivo**

El objeto del manual será permitir conocer las funciones específicas, el presidente, gerente, asistente contable, asistente de recursos humanos, administrador de sistemas, secretaria, mensajero, auxiliar de servicios varios, supervisor de estaciones de servicio, despachadores de Terminal, administradores de estaciones de servicio, jefes de playa, despachadores de combustible y auxiliares de limpieza, que son quienes conforman la organización, a fin de que cada miembro de la empresa sepa con claridad lo que le corresponde realizar y en que momento tiene que actuar.

## **6) Requisito para uso**

El Sistema reposará en los archivos de la empresa y en uso diario de las principales autoridades; y de acuerdo con las necesidades en uso del personal según su requerimiento individual a partir del ingreso del mismo.

## 7) Uso

Las funciones y especificaciones dadas en el presente sistema deberán ser cumplidas por todos los integrantes de la compañía de conformidad a su función, caso contrario se asumirá como falta contra las normas establecidas por la empresa. Estas funciones y procedimientos, servirán también como base para la evaluación del personal, a fin de conocer su desempeño y ajustes que sean necesarios realizar.

## 8) Vigencia

El presente manual servirá siempre y cuando la empresa siga teniendo las funciones de acuerdo al objeto actual de la compañía que es la comercialización de combustible.

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>			
PRESIDENTE:			
REPRESENTANTE DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS MÁXIMA AUTORIDAD			
<b>2.- CÓDIGO 1.01</b>			
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>			
Administrar la empresa a nivel superior			
<b>4.- OBJETIVO</b>			
Velar por la buena marcha técnica, administrativa y financiera de la empresa.			
<b>5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
a) Cumplir y hacer las resoluciones de la Junta General			
b) Presidir las sesiones de la Junta General			
c) Suscribir conjuntamente con el Gerente los certificados de aportación y las Actas de las Juntas Generales en la compraventa o hipoteca de bienes inmuebles previa autorización de la Junta General de Accionistas.			
d) Súper vigilar las operaciones de la marcha económica de la compañía.			
e) Subrogar al Gerente en caso de falta, ausencia o impedimento temporal de éste			
f) En general las demás atribuciones que le confiere la Ley, y los estatutos.			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>RELEVANCIA</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Adaptabilidad</b>	X		
<b>Ambición Profesional</b>	X		
<b>Análisis de problemas</b>	X		
<b>Análisis numérico</b>	X		

Atención al cliente		X					
Atención al detalle		X					
Capacidad de negociación		X					
Comunicación escrita		X					
Comunicación oral		X					
Control directivo		X					
Decisión		X					
Delegación		X					
Disciplina		X					
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas			x	Exposición al ruido			x
Manejo de materiales	x			Exposición al calor			x
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga			x
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero			x	Esfuerzo Físico			x

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>
Cargo del Jefe Inmediato: Presidente de la Junta General de Accionista
<b>2.- CÓDIGO 1.02</b>
<b>3- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Administrar la empresa a nivel superior como representante legal de la empresa. Direccionamiento estratégico de la funcionalidad de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.
<b>4.-OBJETIVO</b>
Administrar los recursos de la empresa e implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha y desarrollo de la empresa.

<b>5.- Funciones y Responsabilidades</b>
a) Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía, siempre que sea necesario.
b) Satisfacer las necesidades del cliente y de una correcta administración y supervisión de toda la empresa.
c) Participar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
d) Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos, políticas y normas de la empresa.
e) Representar a la empresa frente a los trabajadores, clientes, instituciones gremiales, etc.
f) Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
g) Aplicar las evaluaciones de reempeño del personal a su cargo
h) Emitir reportes a la junta de socios obligatoriamente mensual o cuando se le sea requerido.
i) Cooperar en las actividades de su responsabilidad en el sistema de Gestión del área de Recursos Humanos.
j) Administrar la imagen de la organización, planificación y administración
k) Evaluar el desempeño financiero de las estaciones de servicios.
l) Desplegar desarrollo de estrategia de negocio (cliente, productos/servicios precios, distribución y promoción),
m) Diseñar la elaboración del plan Estratégico de la empresa y luego de ser aprobado, dirigir la ejecución del mismo.
n) Elaborar el presupuesto de la empresa y dirigir su ejecución
o) Elaborar el plan anual de actividades de la empresa y anteproyecto de presupuesto del área contable.
p) Coordinar el establecimiento de objetivo y metas institucionales e individuales del personal de la empresa.
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>
Toma de decisiones para solucionar los problemas de la empresa.
Participa en el proceso de planificación de la empresa y procesos técnicos mediante recopilación de información de jefes operativos, supervisores, etc.
Reporta el trabajo realizado a la Junta General de Accionistas.
Relaciones de comunicación o clientes externos, identificar necesidades y ofrecer a los clientes un servicio eficiente, en función de la misión de la organización.
<b>7.- CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
La posición se caracteriza por el desempeño de actividades complejas y profesionales, de gerencia superior, con mayor énfasis en lo intelectual.
Responsabilidad por la oportuna toma de decisiones del manejo de la empresa.
Responsable por la conducción y cumplimiento de las políticas establecidas y su evaluación.

<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>							
<b>8.1- Requisitos básicos</b>							
Título profesional en Administración de empresas o carreras afines							
Ser mayor de 30 años							
Experiencia requerida 3 años, en el desempeño en actividades gerenciales, Gestión Organizacional y afines.							
<b>8.2 Requisitos específicos</b>							
Capacitación en planificación estratégica							
Capacitación en administración, presupuesto							
Capacitación en desarrollo organizacional							
Experiencia en leyes laborales y manejo de personal.							
<b>8.3 Requisitos Adicionales.</b>							
Maestría en Administración de Empresas, Administración Gerencial, Economía o carreras afines.							
COMPETENCIAS				RELEVANCIA			
Descripción				Alta	Media	Baja	
Adaptabilidad				X			
Ambición Profesional				X			
Análisis de problemas				X			
Análisis numérico				X			
Atención al cliente				X			
Atención al detalle				X			
Capacidad de negociación				X			
Comunicación escrita.				X			
Comunicación oral.				X			
Control directivo				X			
Decisión				X			
Delegación				X			
RESPONSABILIDAD	GRADO			CONDICIONES ESPECIALES	GRADO		
DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA	DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido			x
Manejo de materiales	x			Exposición al calor			x
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a			x

				químicos			
Manejo de información	x			Exposición a fatiga			x
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero	X			Esfuerzo Físico			x

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
ASISTENTE CONTABLE
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General
<b>2.- CÓDIGO 2.01</b>
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores relacionadas con la contabilidad de la empresa.
<b>4.- OBJETIVO</b>
Administrar el proceso contable de la empresa de acuerdo a la legislación vigente.
<b>5.- Funciones y Responsabilidades</b>
a) Elaboración de los registros contables que se generen en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
b) Codificar, manejar y controlar todas las transacciones contables y financieras que se realizan en la empresa.
c) Preparar, registrar y controlar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos patrimoniales y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.
d) Registrar los libros básicos que exige la Ley.
e) Llevar los registros en libros Auxiliares
f) Mantener actualizados los registros contables en forma secuencial atendiendo la correcta distribución y clasificación.
g) Cumplir con los procedimientos de registro y control de las cuentas contables de activos, pasivos, ingresos y gastos.
h) Realizar Anexos requeridos por el SRI
i) Controlar contablemente las inversiones y sus rendimientos, lo mismos que los pagos por concepto de servicios.
j) Presentar informes a la gerencia general.
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>

Participa en los procesos contables mediante la utilización de información oportuna que permita elaborar balances contables y reales de acuerdo a normas de control dispuestos por los organismos competentes.

#### **7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

La posición se caracteriza por el desempeño de actividades complejas bajo supervisión, con mayor énfasis en la habilidad numérica.

Responsabilidad por la oportuna y adecuada recolección y procesamiento de la información contable, para ser analizada por el Gerente General.

Responsabilidad por el manejo confidencial de la información.

#### **8.- Requisitos para el desempeño del puesto.**

##### **8.1 Requisitos básicos**

Estudios superiores culminados en Contabilidad y Auditoría CPA

Ser mayor de 25 años

Experiencia requerida en el desempeño 2 años

##### **8.2 Requisitos Específicos**

Contabilidad y Auditoría (CPA)

Administración

Actualización Tributaria

##### **8.3 Requisitos Adicionales**

Conocimiento de NIIFS

#### **9.- Competencias para el desarrollo del puesto**

Análisis de decisiones

Capacidad de negociación

Conducta profesional

Experiencia técnica y profesional

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Descripción</b>			
<b>Adaptabilidad</b>	X		
<b>Ambición Profesional</b>	X		
<b>Análisis de problemas</b>	X		
<b>Análisis numérico</b>	X		
<b>Atención al cliente</b>	X		
<b>Atención al detalle</b>	X		
<b>Capacidad de negociación</b>	X		
<b>Comunicación escrita.</b>	X		
<b>Comunicación oral.</b>	X		
<b>Control directivo</b>	X		

<b>Decisión</b>				X			
<b>Delegación</b>				X			
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido			x
Manejo de materiales	x			Exposición al calor			x
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga			x
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero	X			Esfuerzo Físico			x

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General
<b>2.- CÓDIGO 2.02</b>
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores relacionadas con Recursos Humanos
<b>4.- OBJETIVO</b>
Administrar los subsistemas de Recursos Humanos de la empresa
<b>5.- Funciones y Responsabilidades</b>
Administrar el Proceso de Administración de la Nómina de Personal Propio y Contratado, debiendo cumplir con las Políticas de Recursos Humanos vigentes en la empresa y proceder a la liquidación y pago de sueldos en tiempo y forma, cumpliendo con todas las Normas Legales, Sociales, e Impositivas vigentes que regulan la contratación de personal en relación de dependencia y el pago de sus sueldos, e impuestos, tasas y cargas sociales.

Ejecutar todos los controles definidos en el proceso en cuanto a la liquidación de sueldos y demás conceptos de acuerdo con las características de los contratos celebrados con el personal, asegurándose que los valores individuales son correctos y convenidos con los mismos.
Completar y mantener actualizadas las carpetas individuales de cada empleado, en cuanto a los datos personales y de la familia, documentos y contratos, certificados de estudios, capacitación, como así también cualquier medida disciplinaria aplicada a los mismos.
Procesar todos los contratos individuales de los empleados, manteniéndolos permanentemente actualizados, controlando sus vencimientos y demás condiciones, cumpliendo con todas las Política de Recursos Humanos de la empresa y todas las normas legales e impositivas que impacten a la Administración de Recursos Humanos.
Actualizar las carpetas individuales, las mismas que deberán mantener los contratos legalizados, letras de cambio, y apertura cuenta de ahorros, documentos personales, novedades de vacaciones y otros.
Preparación mensual de los roles de pago, procediendo a ejecutar los controles que defina su supervisión.
Transmisión de información para los créditos a cuenta de los empleados.
Notificación de ingresos y salidas de personal al IESS.
Elaboración de avisos de enfermedad, y otras gestiones que requiera el personal.
Ingreso a Historia Laboral del IESS, las novedades de horas trabajadas de todo el personal; generación de comprobantes de pago y las respectivas planillas de aportes, fondos de reserva y préstamos quirografarios para realizar su cancelación en el banco.
Elaboración y legalización de Contratos, Actas de Finiquito y notificaciones de salidas en el Ministerio de Trabajo.
Preparación y presentación ante organismos de control, de las planillas de liquidación de Décimo Tercero, Cuarto y Utilidades.
Liquidaciones mensuales y anuales del pago de Impuesto a la Renta.
Realizar Anexo de Relación de Dependencia y formulario 107
Reportes y otra información inherente al Personal.
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>
Participa en los procesos de Recursos Humanos mediante la utilización de información oportuna que permita elaborar todos los subsistemas de acuerdo a normas de control dispuestos por los organismos competentes y la misma empresa.
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
La posición se caracteriza por el desempeño de actividades inherentes a los subsistemas de Recursos Humanos.
Responsabilidad por la oportuna y adecuada recolección y procesamiento de la información relacionada al personal, para análisis gerencial.
Responsabilidad por el manejo confidencial de la información.
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>

<b>8.1 Requisitos básicos</b>							
Estudios superiores culminados en Carreras Administrativas o Psicología Industrial							
Ser mayor de 25 años							
Experiencia requerida en el desempeño 2 años							
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>							
Administración de Personal							
Administración de Nómina							
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>							
Conocimiento de leyes laborales y de seguridad social							
<b>9.- Competencias para el desarrollo del puesto</b>							
Análisis de decisiones							
Capacidad de negociación							
Conducta profesional							
Experiencia técnica y profesional							
COMPETENCIAS				RELEVANCIA			
Descripción				Alta	Media	Baja	
Adaptabilidad				X			
Ambición Profesional				X			
Análisis de problemas				X			
Análisis numérico				X			
Atención al cliente				X			
Atención al detalle				X			
Capacidad de negociación				X			
Comunicación escrita.				X			
Comunicación oral.				X			
Control directivo				X			
Decisión				X			
Delegación				X			
RESPONSABILIDAD	GRADO	CONDICIONES ESPECIALES		GRADO			
DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA	DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido			x
Manejo de materiales	x			Exposición al calor			x
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad			x

Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga			x
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero			X	Esfuerzo Físico			x

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General
<b>2.- CÓDIGO 2.03</b>
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores relacionadas con los sistemas informáticos.
<b>4.- OBJETIVO</b>
Dar soporte técnico a los usuarios, coordina con casa matriz la implementación de nuevos sistemas y supervisa los sistemas de las estaciones de servicio.
<b>5.- Funciones y Responsabilidades</b>
Manejo y administración de los sistemas operativos de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. Y CGC.
Generar respaldos de la información existente en los sistemas.
Administración de la red.
Revisión de servidores de correo electrónico y red.
Mantenimiento de equipos.
Capacitación a personal de estaciones.
Coordinar y sugerir las mejores alternativas en adquisiciones de equipos y suministros de computación.
Solución de problemas relacionados con sistemas.
Coordinar para la preparación de informes requeridos.
Contribuir con la implantación de procedimientos que mejoren las condiciones actuales del manejo de Sistemas.
Custodia de Licencias de Software y respaldos de la información.
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>
Participa los sistemas informáticos de la matriz y estaciones de servicio.
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>

Responsabilidad por el oportuno y adecuado respaldo de la información de la empresa.							
Responsabilidad por el manejo confidencial de la información.							
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>							
<b>8.1 Requisitos básicos</b>							
Estudios superiores en Sistemas							
Ser mayor de 25 años							
Experiencia requerida en el desempeño 2 años							
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>							
Administración de redes informáticas							
Administración de sistemas operativos y sistemas utilitarios							
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>							
Mantenimiento y reparación de equipos informáticos							
<b>9.- Competencias para el desarrollo del puesto</b>							
Análisis de decisiones							
Capacidad de negociación							
Conducta profesional							
Experiencia técnica, profesional, gerencial							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>RELEVANCIA</b>			
<b>Descripción</b>				<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
<b>Adaptabilidad</b>				X			
<b>Ambición Profesional</b>				X			
<b>Análisis de problemas</b>				X			
<b>Análisis numérico</b>				X			
<b>Atención al cliente</b>				X			
<b>Atención al detalle</b>				X			
<b>Capacidad de negociación</b>				X			
<b>Comunicación escrita.</b>				X			
<b>Comunicación oral.</b>				X			
<b>Control directivo</b>				X			
<b>Decisión</b>				X			
<b>Delegación</b>				X			
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido			x
Manejo de	x			Exposición al calor			x

materiales							
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga			x
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero		X		Esfuerzo Físico			x

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
SECRETARIA
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>2.- CODIGO</b> 2.04
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Desarrollo de actividades de apoyo o ayuda a la gestión y desarrollo de la empresa en el área asignada
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Atender al cliente, eficacia, organizar y codificar papeles de la empresa y los requerimientos de la autoridad inmediata superior.
<b>5.- FUNCIONES Y RESPPONSABILIDADES</b>
Organizar y clasificar correspondencia
Enviar documentos por fax
Actualizar el archivo
Contestar y realizar llamadas relacionadas a cualquier asunto del negocio
Proporcionar información general del negocio
Llevar la correspondencia de la institución, oficios, contactos, memorando, informes, pedidos de suministros de oficina.
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>
Participa en registros y controles que le sean asignados.
Mantiene el carácter confidencial de las informaciones que maneja.
Realiza otras tareas afines y complementarias al puesto
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
Trabajo generalmente rutinario sujeta a órdenes específicas y a eventuales situaciones cambiantes.
<b>8.- REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>

<b>8.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>							
Bachiller técnico en la especialidad de secretariado y contabilidad							
Estudios superiores en secretariado ejecutivo							
Ser mayor de 25 a 30 años							
Experiencia requerida en el desempeño 2 años							
<b>8.2 REQUISITOS ESPECÍFICOS</b>							
Experiencia en manejo de archivo							
Manejo de programas de Word y Excel							
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>							
Conocimientos de sistemas actualizados de computación							
Alto sentido de responsabilidad y cursos de relaciones humanas							
Disponibilidad de tiempo completo							
COMPETENCIAS				RELEVANCIA			
Descripción				Alta	Media	Baja	
Adaptabilidad				X			
Ambición Profesional				X			
Análisis de problemas					X		
Análisis numérico				X			
Atención al cliente					X		
Atención al detalle				X			
Capacidad de negociación					X		
Comunicación escrita.				X			
Comunicación oral.					X		
Control directivo						x	
Decisión					x		
Delegación				X			
RESPONSABILIDAD	GRADO			CONDICIONES ESPECIALES	GRADO		
DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA	DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido			x
Manejo de materiales	x		x	Exposición al calor			x
Seguridad por terceros				Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga			x

Autonomía en toma de decisiones		x		Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero	x			Esfuerzo Físico		x	

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
MENSAJERO
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>2.- CODIGO</b> 2.05
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Desarrollo de actividades relacionadas con mensajes y trámites solicitados por las diferentes áreas de Combustibles del Ecuador S.A.
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Cumplir a tiempo con los trámites asignados por cada área de la organización.
<b>5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
Realizar depósitos y cobros de cheques en entidades bancarias
Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados
Retirar cobros en la locación del cliente
Atender cualquier solicitud del área administrativa
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>
Participa en procesos asignados por cada área de la organización.
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
Trabajo generalmente sujeto a órdenes específicas y a eventuales situaciones cambiantes.
<b>8.- REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>
<b>8.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>
Bachiller
Ser mayor de 25 años
Experiencia requerida en el desempeño 2 años
Que tenga licencia de conducir moto
Que conduzca moto
<b>8.2 REQUISITOS ESPECÍFICOS</b>
Conocimiento de vías y direcciones
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>
Alto sentido de responsabilidad y honradez
Disponibilidad de tiempo completo

COMPETENCIAS				RELEVANCIA			
Descripción				Alta	Media	Baja	
Adaptabilidad				X			
Ambición Profesional					X		
Análisis de problemas					X		
Análisis numérico				X			
Atención al cliente					X		
Atención al detalle				X			
Capacidad de negociación					X		
Comunicación escrita.					X		
Comunicación oral.					X		
Control directivo						x	
Decisión					x		
Delegación						X	
RESPONSABILIDAD	GRADO			CONDICIONES ESPECIALES	GRADO		
	ALTA	MEDIA	BAJA		ALTA	MEDIA	BAJA
DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA	DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido		x	
Manejo de materiales			x	Exposición al calor		x	
Seguridad por terceros				Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de decisiones			x	Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales	x		
Manejo de dinero	x			Esfuerzo Físico	x		

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
SERVICIOS VARIOS
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General

<b>2.- CODIGO 2.06</b>			
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>			
Desarrollo de actividades relacionadas con la limpieza en oficinas.			
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>			
Mantener en buen estado las oficinas			
<b>5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
Abrir las oficinas y hacer limpieza de las mismas			
Preparar el café y demás bebidas			
Realizar la limpieza de la cafetería			
Brindar apoyo en el archivo de documentación			
Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato			
<b>6.- PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b>			
Proporcionar el servicio de cafetería a la Gerencia y visitantes			
Limpieza de oficinas			
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>			
Trabajo generalmente de rutina y sujeto a órdenes específicas y a eventuales situaciones cambiantes.			
<b>8.- REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>			
<b>8.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>			
Bachiller			
Ser mayor de 20 años			
<b>8.2 REQUISITOS ESPECÍFICOS</b>			
Sentido de colaboración e iniciativa			
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>			
Alto sentido de responsabilidad y honradez			
Disponibilidad de tiempo completo			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>RELEVANCIA</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Adaptabilidad</b>	X		
<b>Ambición Profesional</b>		X	
<b>Análisis de problemas</b>		X	
<b>Análisis numérico</b>			X
<b>Atención al cliente</b>		X	
<b>Atención al detalle</b>	X		
<b>Capacidad de negociación</b>			X
<b>Comunicación escrita.</b>		X	
<b>Comunicación oral.</b>		X	
<b>Control directivo</b>			x
<b>Decisión</b>			x

<b>Delegación</b>							X
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>
Manejo de equipos de herramientas		x		Exposición al ruido			x
Manejo de materiales			x	Exposición al calor			x
Seguridad por terceros				Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información		x		Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de decisiones			x	Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales			x
Manejo de dinero			x	Esfuerzo Físico	x		

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
SUPERVISOR DE ESTACIONES DE SERVICIO
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>2.- CODIGO</b> 3.01
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores de nivel operativo
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Liderar, controlar y coordinar operativamente, bajo la supervisión directa de la Gerencia General, todas las estaciones de servicio.
<b>5.- Función y Responsabilidades</b>
Responsable de la supervisión y control del proceso de comercialización y distribución de combustible, a fin de que las actividades se desarrollen bajo estándares de calidad establecidos por la compañía.
Apoyar a la Gerencia Comercial en la dirección, organización y control del proceso de abastecimiento y despacho de combustible y otros productos en estaciones propias y de terceros.
Brindar apoyo en la negociación de proyectos de comercialización de combustibles, bajo los estándares establecidos por la Gerencia General.

Supervisar e impulsar el desarrollo del personal a cargo			
Supervisar las actividades de las estaciones, priorizando el servicio al cliente, imagen de las estaciones, calidad en el servicio y productos.			
Buscar permanentemente la mejora de la imagen de las estaciones y la calidad en el servicio al cliente.			
Capacitar a la fuerza de ventas.			
Desarrollar y mantener procedimientos y programas administrativos para lograr un eficiente control de recepción y chequeo de combustibles con especial énfasis en el control de diferencias de stock.			
Controlar el proceso de mantenimiento de equipos y maquinaria que se opera en cada una de las estaciones así como de la infraestructura .			
Control de transportes y medición de volúmenes despachados en las estaciones.			
Control de ventas de estaciones de terceros mediante la revisión de aforadores			
<b>6.- PROCESOS EN LOS PARTICIPA</b>			
Participa en el manejo de política y control administrativo			
Participa en la planificación y organización de apertura de nuevos puestos con nuevos contratos.			
Participa en el control de stock de combustible y lubricantes.			
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>			
Se caracteriza por el desempeño de actividades profesionales complejas, con énfasis en control de las estaciones de servicio.			
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>			
<b>8.1 Requisitos básicos</b>			
Título profesional en Administración de empresas o carreras afines.			
Ser mayor de 28 años			
Experiencia requerida en el desempeño 2 años en puestos de responsabilidad similar.			
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>			
Capacidad de trabajar por objetivos y en constante presión			
Capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes con una gran iniciativa y creatividad			
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>			
Técnicas en control			
Saber conducir auto			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>RELEVANCIA</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Adaptabilidad</b>	X		
<b>Ambición Profesional</b>	X		
<b>Análisis de problemas</b>	X		
<b>Análisis numérico</b>		x	
<b>Atención al cliente</b>	X		

<b>Atención al detalle</b>				X			
<b>Capacidad de negociación</b>				X			
<b>Comunicación escrita.</b>				X			
<b>Comunicación oral.</b>				X			
<b>Control directivo</b>				X			
<b>Decisión</b>				X			
<b>Delegación</b>				X			
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido		x	
Manejo de materiales	x			Exposición al calor		x	
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad			x
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos			x
Manejo de información	x			Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de decisiones		x		Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales		x	
Manejo de dinero	x			Esfuerzo Físico		x	

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
DESPACHADOR DE TERMINAL
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>2.- CODIGO</b> 3.02
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores de nivel operativo
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Brindar apoyo al supervisor de estaciones en el proceso de pedido y despacho de combustibles. Controlar que la cantidad de los combustibles despachados sea la adecuada.
<b>5.- Función y Responsabilidades</b>

Coordinar con la recepcionista los despachos de combustibles a las estaciones de operación propia, o en caso de así disponerlo la Gerencia Comercial, realizar los pedidos directamente.
Controlar que los tanqueros salgan del terminal de despacho con la medida correcta de combustibles y colocar sellos de seguridad en los compartimentos.
Revisar que los tanqueros cumplan con los estándares de seguridad industrial, así como con las facilidades para los controles en terminales y estaciones.
Verificar el correcto estado de las unidades de medida de los surtidores , mediante las mediciones respectivas.
Coordinar con la recepcionista los pedidos de calibración de surtidores , cuando estos se encuentren cercanos a los límites de tolerancia.
Elaborar después de cada visita a las estaciones , informes de las mediciones que serán presentados al Supervisor comercial o supervisores de estaciones.
Conseguir, en caso de así solicitarlo la gerencia comercial, nuevos transportistas para que provean del servicio a la compañía.
Comunicar a la comercializadora de cualquier disposición de las autoridades de los terminales de despacho y de cualquier situación que pudiera complicar o afectar el normal abastecimiento de combustibles.
Notificar a la compañía de cualquier irregularidad que sea detectada tanto en lo referente a los auto tanques, como en las estaciones de servicio.
<b>6.- PROCESOS EN LOS PARTICIPA</b>
Despacho de los tanqueros, revisando principalmente : cantidad, posibles contaminaciones, presencia de agua , actualización de tablas de calibración, temperatura y normas de seguridad de los transportes.
Comunicación a las estaciones de servicio el momento de salida de los tanqueros hacia las respectivas estaciones.
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
Se caracteriza por el desempeño de actividades profesionales complejas, con énfasis en control de las estaciones de servicio.
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>
<b>8.1 Requisitos básicos</b>
Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.
Ser mayor de 28 años
Experiencia requerida en el desempeño 2 años en puestos de responsabilidad similar.
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>
Capacidad de trabajar por objetivos y en constante presión
Capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes con una gran iniciativa y creatividad
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>
Excelente comunicación

Capacidad de organización							
COMPETENCIAS				RELEVANCIA			
Descripción	Alta	Media	Baja				
Adaptabilidad	X						
Ambición Profesional	X						
Análisis de problemas	X						
Análisis numérico		x					
Atención al cliente	X						
Atención al detalle	X						
Capacidad de negociación	X						
Comunicación escrita.	X						
Comunicación oral.	X						
Control directivo	X						
Decisión	X						
Delegación	X						
RESPONSABILIDAD	GRADO			CONDICIONES ESPECIALES	GRADO		
DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA	DESCRIPCIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido	x		
Manejo de materiales	x			Exposición al calor		x	
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad		x	
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos	x		
Manejo de información	x			Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales		x	
Manejo de dinero			x	Esfuerzo Físico		x	

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

1.- NOMBRE DEL PUESTO

ADMINISTRADORES DE ESTACIONES DE SERVICIO
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>2.- CODIGO</b> 3.03
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores de nivel operativo y administrativo
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Responsable de la ejecución del proceso de distribución de combustibles en las estaciones y de negocios aliados manejados directamente. Responsable de supervisar la atención al cliente y la imagen de la estación
<b>5.- Función y Responsabilidades</b>
Controlar y supervisar las actividades relativas a la comercialización y despacho de combustible, y negocios aliados.
Velar por el cumplimiento de normas , procedimientos y estándares de calidad en la atención y servicio al cliente, por parte del personal que labora en la estación de servicio
Supervisar e impulsar el desarrollo del personal a cargo
Capacitar al personal de las estaciones en el uso de equipos y atención al cliente
Realizar el control físico y recepción de combustibles
Realizar los depósitos
Mantener un control de equipos de seguridad industrial
Controlar el buen estado de las instalaciones y equipos de la estación y comunicar al supervisor de cualquier novedad
Solucionar problemas menores de mantenimiento y operativos
Notificar cualquier anomalía que se detecte tanto en la recepción de combustibles , como en la venta.
Evaluar el personal a su cargo
Controlar la cantidad y calidad de los combustibles bajo su custodia.
Realizar los cierres de mes
Proporcionar la información requerida por las oficinas centrales.
<b>6.- PROCESOS EN LOS PARTICIPA</b>
Registro de transacciones realizadas en la Estación de Servicio
Inventarios
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
Se caracteriza por el desempeño de actividades operativas de gran responsabilidad.
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>
<b>8.1 Requisitos básicos</b>
Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.
Ser mayor de 20 años
Experiencia requerida en el desempeño 2 años en puestos de responsabilidad similar.

<b>8.2 Requisitos Específicos</b>							
Capacidad de trabajar por objetivos y en constante presión							
Capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes con una gran iniciativa y creatividad							
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>							
Manejo de personal							
Don de mando							
Conocimiento de Office							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>RELEVANCIA</b>			
<b>Descripción</b>				<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
<b>Adaptabilidad</b>				X			
<b>Ambición Profesional</b>				X			
<b>Análisis de problemas</b>				X			
<b>Análisis numérico</b>				X			
<b>Atención al cliente</b>				X			
<b>Atención al detalle</b>				X			
<b>Capacidad de negociación</b>				X			
<b>Comunicación escrita.</b>				X			
<b>Comunicación oral.</b>				X			
<b>Control directivo</b>				X			
<b>Decisión</b>				X			
<b>Delegación</b>				X			
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido	x		
Manejo de materiales	x			Exposición al calor		x	
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad		x	
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos	x		
Manejo de información	x			Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de decisiones	x			Riesgo de ocurrencia de accidentes		x	

				laborales			
Manejo de dinero	x			Esfuerzo Físico		x	

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
JEFES DE PLAYA
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Administrador de Estación
<b>2.- CODIGO 3.04</b>
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores de nivel operativo y administrativo
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Ayudar al administrador de estación a supervisar las actividades operativas de la estación.
<b>5.- Función y Responsabilidades</b>
Despachar combustible
Vender lubricantes y control del inventario.
Limpieza minuciosa y total de baños de hombres, mujeres, público y empleados; oficina, bodegas, cuarto de máquinas, surtidores de gasolina, equipos de agua y aire, jardines, estacionamientos, playa , en general todas las instalaciones de la estación.
Realizar tiradas de dinero en cuanto el monto llegue a 100 dólares.
Realizar el cierre de turno.
Ayudar al jefe de playa y administrador de estación en las actividades operativas.
Denunciar ante el supervisor comercial o supervisor de estaciones , cualquier tipo de irregularidad que se presente.
Procesar ventas mediante tarjeta de crédito pidiendo la respectiva identificación al cliente.
Cuando el Administrador de la Estación de Servicio no se encuentre: Debe realizar los cierres manuales , depósitos bancarios, cierres de turno, control de equipos, control de sellos de seguridad y facilitar información a clientes internos y externos.
<b>6.- PROCESOS EN LOS PARTICIPA</b>
Despacho de combustible
Registro de transacciones realizadas en la Estación de Servicio
Inventarios
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
Se caracteriza por el desempeño de actividades operativas de gran responsabilidad y del trato directo con los clientes.
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>
<b>8.1 Requisitos básicos</b>
Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración o demás especialidades.

Ser mayor de 18 años							
Experiencia requerida en el desempeño 2 años en puestos de responsabilidad similar.							
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>							
Capacidad de trabajar por objetivos y en constante presión							
Capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes con una gran iniciativa y creatividad							
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>							
Manejo de personal							
Don de mando							
Conocimiento de Office							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>RELEVANCIA</b>			
<b>Descripción</b>				<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
<b>Adaptabilidad</b>				X			
<b>Ambición Profesional</b>				X			
<b>Análisis de problemas</b>				X			
<b>Análisis numérico</b>				X			
<b>Atención al cliente</b>				X			
<b>Atención al detalle</b>				X			
<b>Capacidad de negociación</b>				X			
<b>Comunicación escrita.</b>				X			
<b>Comunicación oral.</b>				X			
<b>Control directivo</b>				X			
<b>Decisión</b>				X			
<b>Delegación</b>				X			
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido	x		
Manejo de materiales	x			Exposición al calor		x	
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad		x	
Asuntos confidenciales	x			Exposición a químicos	x		
Manejo de información	x			Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de	x			Riesgo de		x	

decisiones				ocurrencia de accidentes laborales			
Manejo de dinero	x			Esfuerzo Físico		x	

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>
Despachador de Combustible
<b>Puesto del Jefe Inmediato:</b> Administrador de Estación y Jefe de Playa
<b>2.- CODIGO 3.05</b>
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
Ejecución de labores de nivel operativo
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>
Atención ágil y oportuna al cliente, gestión de ventas de combustibles, lubricantes y otros productos que venda la comercializadora. Limpieza de la estación.
<b>5.- Función y Responsabilidades</b>
Despacho de combustible
Vender lubricantes y control del inventario.
Limpieza minuciosa y total de baños de hombres, mujeres, público y empleados; oficina, bodegas, cuarto de máquinas, surtidores de gasolina, equipos de agua y aire, jardines, estacionamientos, playa , en general todas las instalaciones de la estación.
Realizar tiradas de dinero en cuanto el monto llegue a 100 dólares.
Realizar el cierre de turno.
Ayudar al jefe de playa y administrador de estación en las actividades operativas.
Denunciar ante el supervisor comercial o supervisor de estaciones , cualquier tipo de irregularidad que se presente.
Procesar ventas mediante tarjeta de crédito pidiendo la respectiva identificación al cliente.
<b>6.- PROCESOS EN LOS PARTICIPA</b>
Despacho de combustible
Atención al cliente
Inventarios
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
Fuerza de ventas
Trabajo con dinero
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>
<b>8.1 Requisitos básicos</b>
Bachiller
Ser mayor de 18 años

Experiencia no necesaria en el despacho de combustible.							
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>							
Capacidad de trabajar por objetivos y en constante presión							
Capacidad de atención al cliente							
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>							
Excelentes relaciones interpersonales							
Habilidad numérica							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>RELEVANCIA</b>			
<b>Descripción</b>				<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
<b>Adaptabilidad</b>				X			
<b>Ambición Profesional</b>				X			
<b>Análisis de problemas</b>				X			
<b>Análisis numérico</b>				x			
<b>Atención al cliente</b>				X			
<b>Atención al detalle</b>				X			
<b>Capacidad de negociación</b>					X		
<b>Comunicación escrita.</b>				X			
<b>Comunicación oral.</b>				X			
<b>Control directivo</b>						X	
<b>Decisión</b>						X	
<b>Delegación</b>						X	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Manejo de equipos de herramientas	x			Exposición al ruido	x		
Manejo de materiales	x			Exposición al calor	x		
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad	x		
Asuntos confidenciales		x		Exposición a químicos	x		
Manejo de información		x		Exposición a fatiga	x		
Autonomía en toma de decisiones			x	Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales	x		

Manejo de dinero	x			Esfuerzo Físico	x		
------------------	---	--	--	-----------------	---	--	--

### ESPECIFICACIONES DE CLASE:

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>			
AUXILIAR DE LIMPIEZA			
Puesto del Jefe Inmediato: Administrador de Estación y Jefe de Playa			
<b>2.- CODIGO 3.06</b>			
<b>3.- NATURALEZA DEL TRABAJO</b>			
Ejecución de labores de limpieza			
<b>4.- Objetivo del Puesto:</b>			
Limpiar ágil, oportuna y constantemente todas las instalaciones de la estación, dando prioridad a que los baños se mantengan extremadamente limpios.			
<b>5.- Función y Responsabilidades</b>			
Limpiar todas las instalaciones de la estación			
Separar y almacenar la basura en los compartimientos adecuados			
Ayudar al jefe de playa y administrador de estación en las actividades operativas			
Controlar que se realice la recolección de la basura, por la entidades públicas pertinentes			
Denunciar ante el supervisor comercial o supervisor de estaciones , cualquier tipo de irregularidad que se presente			
<b>6.- PROCESOS EN LOS PARTICIPA</b>			
Limpieza de la Estación de Servicio			
<b>7.- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>			
Iniciativa y constancia			
<b>8.- Requisitos para el desempeño del puesto.</b>			
<b>8.1 Requisitos básicos</b>			
Bachiller			
Ser mayor de 18 años			
Experiencia no necesaria			
<b>8.2 Requisitos Específicos</b>			
Persona observadora			
<b>8.3 Requisitos Adicionales</b>			
Capacidad de atención al cliente			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>RELEVANCIA</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Adaptabilidad</b>	X		
<b>Ambición Profesional</b>	X		
<b>Análisis de problemas</b>		X	

<b>Análisis numérico</b>								x
<b>Atención al cliente</b>				X				
<b>Atención al detalle</b>				X				
<b>Capacidad de negociación</b>								X
<b>Comunicación escrita.</b>								X
<b>Comunicación oral.</b>						X		
<b>Control directivo</b>								X
<b>Decisión</b>								X
<b>Delegación</b>								X
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO</b>			<b>CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>GRADO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
Manejo de equipos de herramientas			x	Exposición al ruido	x			
Manejo de materiales			x	Exposición al calor	x			
Seguridad por terceros	x			Exposición a la humedad	x			
Asuntos confidenciales			x	Exposición a químicos	x			
Manejo de información			x	Exposición a fatiga	x			
Autonomía en toma de decisiones			x	Riesgo de ocurrencia de accidentes laborales	x			
Manejo de dinero			x	Esfuerzo Físico	x			

## **3.2 SISTEMA DE GESTIÓN PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA**

### **3.2.1 Planificación de necesidades del Personal**

#### **Objetivo:**

Este procedimiento establece los pasos necesarios para que cada responsable del área determine cuales son las necesidades de personal que se presentara en su área de gestión, para servir como elemento de entrada para la elaboración del plan de selección y reclutamiento.

#### **Alcance:**

Este procedimiento es de aplicación a todas las áreas de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA.

#### **Definiciones:**

**Planificación de necesidades de personal:** Detección de las necesidades del personal que requerirá la empresa en forma anual que a la vez sirve de insumo para la elaboración del plan de selección y reclutamiento.

#### **Responsabilidades y disposiciones:**

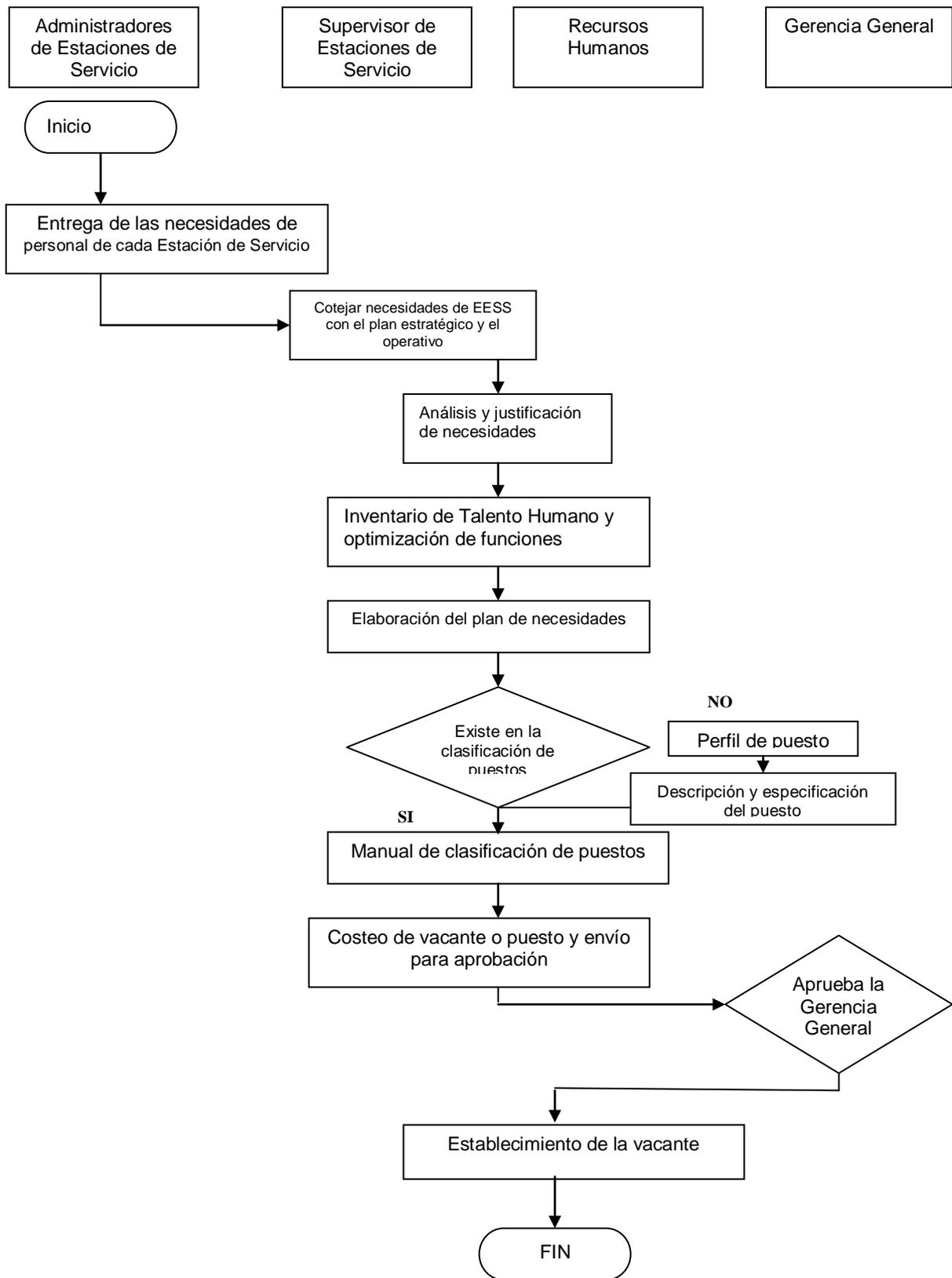
- Las actividades relacionadas al personal, serán realizadas en coordinación con la gerencia general y estaciones de servicio.
- El responsable del personal es el responsable de la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades de planificación de Necesidades de Talento Humano.
- Este procedimiento debe ejecutarse con una frecuencia anual.

### **Procedimiento:**

Se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- Análisis del plan operativo en función con el plan Estratégico para determinar las necesidades de personal
- Analizar y justificar puestos
- Realizar un inventario del personal con el que se dispone.
- Optimización del personal
- Proyección de posible rotación y desarrollo del personal para determinar al que potencialmente estará disponible en el futuro y sus características y competencias.
- Análisis de capacidades y competencias actuales y las que necesitaran a fin de estructurar proceso que posibiliten la integración del personal idóneo.
- Si el puesto no se consideró en la clasificación de puestos debe procederse clasificarlo.

## Establecimiento de la Vacante



Cuadro # 16

Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera

### **3.2.2 Sistema de Reclutamiento de Personal**

#### **Contenido**

Objeto

Objetivo del manual

Alcance

Políticas

Conceptos Generales

Deberes y Responsabilidades

Procesos de reclutamiento

#### **Objeto**

Este procedimiento establece los pasos necesarios para reclutar candidatos idóneos para cada una de los puestos vacantes de acuerdo al plan de necesidades anual y de cada proyecto, consolidando un elemento de entrada efectivo para el proceso de selección.

#### **Objetivo de manual.**

El Subsistema de Reclutamiento y Selección tiene por objeto:

- Incorporar a COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A., Personal adecuado que facilite cubrir los requerimientos de recursos humanos para sus estaciones de servicio y áreas administrativas.
- Establecer un proceso que garantice el reclutamiento y la selección con un mínimo de error, de tal manera que permita diseñar un programa eficaz de contratación.
- Estimular la oferta de servicios a profesionales y técnicos de reconocida capacidad, eficiencia y prestigio.

## **Alcance:**

Este procedimiento es de obligatorio cumplimiento en la Gerencia General y encargados de departamentos durante la vinculación de personal interno a la empresa.

## **Políticas de la organización**

- El departamento donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
- Toda vacante se cubrirá con el llenado de una requisición de personal previa aprobación del Gerente General.
- La Gerencia General es la responsable de velar porque todo el personal que ingrese a la empresa cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.

## **Conceptos Generales**

**Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

**Reclutamiento Interno:** Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.

**Reclutamiento externo:** Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.

## **Proceso para el reclutamiento y selección de personal**

Se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- La persona encargada del área de Recursos Humanos será responsable de reclutar los candidatos de contactos con instituciones similares, anuarios en el periódico, publicaciones en murales de instituciones docentes o archivos de elegibles disponibles.

- Recursos Humanos recibirá la requisición de personal debidamente firmada por el Administración de la Estación de Servicio o por la Gerencia General en caso de personal administrativo con las especificaciones requeridas para cada posición.
- Cada solicitud de empleo deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para la posición en particular, y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.
- Todo candidato será sometido a la entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses.
- Aquellos candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen, serán sometidos al proceso de evaluación psicológica y técnica, según el perfil y las pruebas para cada posición. Se elaborará un informe individual con los resultados de cada prueba.
- Se deberán solicitar de dos a tres referencias de los últimos trabajos ocupados por el candidato, en casos que los hubiere.
- El administrador de la estación de servicio, notificará por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que la justifiquen, o el gerente en caso de ser personal administrativo.
- Esta recomendación será sometida a Recursos Humanos y a la Gerencia General para fines de entrevista.
- Recursos Humanos informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su trabajo, condiciones de trabajo y fecha de entrada.
- Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrá considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles con el mismo.

## **Selección del Personal**

Contenido del manual

Objeto

Objetivo del manual

Alcance

Políticas

Conceptos Generales

## Procesos de Selección de personal

### **Selección de Personal**

Contando con personas calificadas idóneamente para el cargo vacante y con las competencias necesarias, se procede a la selección del personal, en este proceso se orienta a la empresa, hacia la adquisición de competencias necesarias para permitirle incorporar personal eficiente, eficaz y productivo y con ello conseguir el logro de los objetivos estratégicos.

### **Objetivo**

Seleccionar al aspirante que demuestre poseer mejores niveles de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias requeridas para ejercer el puesto.

### **Alcance**

Este procedimiento es de obligatorio cumplimiento en el área de Recursos Humanos y en la Gerencia General, y los administradores durante la vinculación de personal a la empresa.

### **Políticas de la organización**

- Todos los candidatos, sean de fuente interna o externa, deberán ser tratados y considerados de la misma manera.
- La selección de personal que ocupará la vacante se realizará en función de mérito y oposición.
- Las pruebas serán aplicadas únicamente a aquellos candidatos que han sido preseleccionados.
- Las pruebas de conocimiento técnico y de trabajo práctico deben ser elaboradas y aplicadas por el administrador de la Estación de Servicio donde se produjo la vacante.

- De comprobarse algún vicio durante la verificación de datos, el candidato será considerado automáticamente como no favorecido.
- No se considera dentro la evaluación ningún tipo de recomendaciones, o intuición.
- Los resultados de la selección serán comunicados en un máximo de cinco días laborables y se agradecerá la participación de aquellas personas que no fueron favorecidas.

### **Conceptos generales**

**Candidato.-** Un candidato es una persona que aspira a obtener alguna distinción o algún cargo, ya sea por presentarse al mismo o por ser la persona adecuada.

**Idoneidad.-** Es una energía cuyo significado es influir confianza y certidumbre en sí mismo.

**Selección:** Proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

**Técnica.-**conjunto de procedimientos para obtener un resultado. Requiere de destreza manual e intelectual, y generalmente con el uso de herramientas.

**Vacante.-** Los puestos vacantes son objeto de un concurso abierto y se anuncian mediante avisos de vacante.

### **Proceso para la selección del personal**

Se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- El área de Recursos Humanos se encargará de recibir y presentar al candidato a los miembros del personal de la empresa y ofrecerle las informaciones generales sobre las políticas, normas y procedimientos de la empresa, su historia, su

misión, estructura orgánica, alcance del puesto a ocupar, deberes, derechos y los beneficios entre otros.

- El administrador de cada estación de servicio se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura interna de la empresa. La Gerencia General lo realizará con el personal administrativo.
- Coordinará con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que requieran.
- Recursos Humanos elaborará el contrato de Trabajo por el tiempo necesario, con la especificaciones correspondientes, en tres originales y lo enviará a la Inspectoría General de Trabajo.
- El contrato de Trabajo deberá contener las identificaciones de las partes contratantes, la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario, la descripción de puesto y cualquier otra condición relativa al empleo con la empresa.

### **3.2.3 Programa de Inducción**

Contenido del programa

Objeto

Alcance

Políticas

Conceptos Generales

Procedimiento

#### **Objeto.**

Este procedimiento establece los pasos necesarios para la ejecución del Programa de Inducción del personal que ingrese a formar parte del equipo de trabajo de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA.

#### **Alcance.**

Este procedimiento es de aplicación al Área de Talento Humano

### **Conceptos Generales**

**Inducción:** Manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización.

### **Procedimiento.**

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

El encargado del área de Recursos Humanos ejecutará el plan de inducción que se describe a continuación.

El nuevo miembro de la organización: llenará el formulario de evaluación de inducción.

El administrador de cada estación de servicio archivará la evaluación de inducción.

### **Plan de inducción:**

El Programa de Inducción debe hacer conocer sobre la siguiente información:

En reunión previa con el nuevo miembro de la organización se le debe informar sobre:

### **Asuntos Organizaciones:**

Reglas y procedimientos internos (de acuerdo al área de gestión)

Procedimientos de seguridad en el trabajo

### **Beneficios Ofrecidos:**

Horario de trabajo y descanso

Días de pagos salariales

**Deberes del nuevo miembro:**

Responsabilidades básicas confiables al nuevo empleado

**MANUAL DE INDUCCIÓN**

**Contenido:**

**Introducción**

Normas y Recomendaciones en Materia Disciplinaria

Nuestra Misión

Nuestros Objetivos

Nuestros Valores

Obligaciones de los empleados

Otras Prestaciones.

**INTRODUCCION:**

BIENVENIDO A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.

Ya eres parte de nuestro grupo de trabajo, en este manual encontrarás respuestas referentes a nuestra organización, se describen nuestras políticas y objetivos, normas de trabajo y actividades relacionadas con tu labor en la empresa.

Es muy grato saber que a partir del día de hoy usted formara parte de nuestra institución, queremos que se integre a la familia de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA, siempre estaremos dispuestos a brindarle toda la colaboración necesaria.

Usted al integrar y formar parte de nuestra empresa, está colaborando para brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

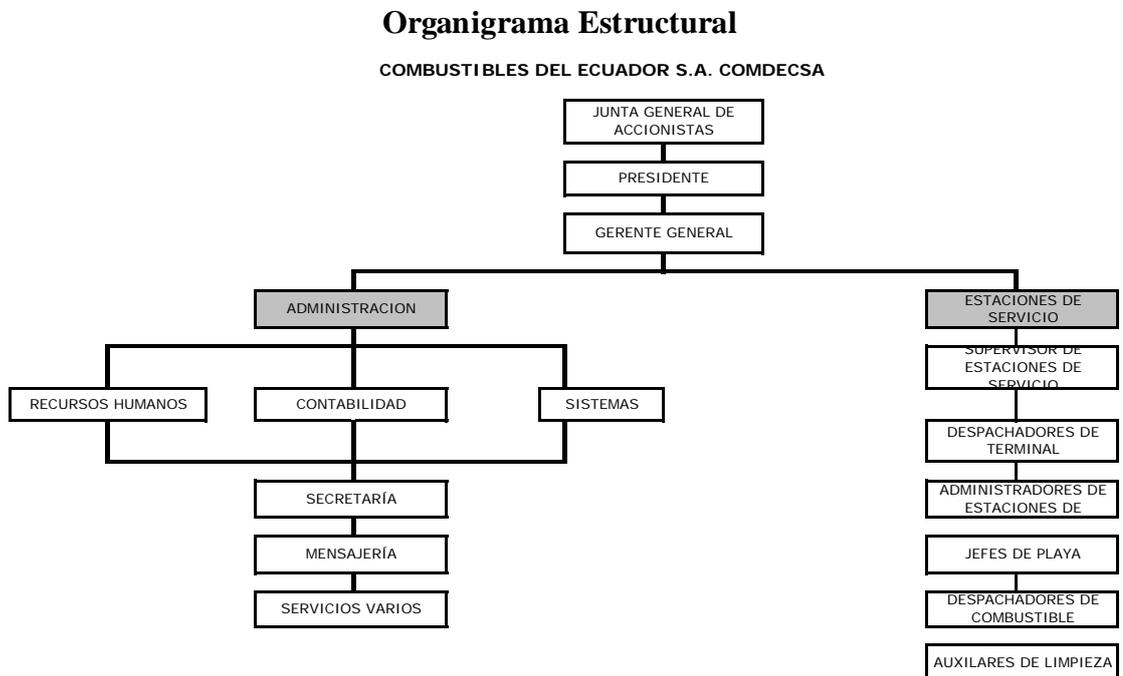
Sus labores serán muy importantes para la compañía; le invitamos a trabajar con esmero y dedicación por el engrandecimiento de nuestra institución, del cual estamos orgullosos.

COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA, es una institución privada creada para comercializar combustible en el país, con una excelente atención y calidad.

El objeto social de Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, es la venta, distribución y comercialización de toda clase de combustible, gasolina, diesel, lubricantes y aditivos.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:**

El siguiente gráfico nos da una apreciación global de la empresa y de sus diferentes niveles de organización:



**Cuadro # 17**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

Nuestras oficinas están ubicadas en la Av. 12 de Octubre N26-97 y Abraham Lincoln, Edif. Torre 1492, 6° piso, oficinas 602-603. Teléfono 022986873, fax 022986872.

## **NUESTRA MISIÓN**

Abastecer de combustibles al mercado automotriz ecuatoriano, de una manera eficiente y profesional a través de una moderna red de estaciones de servicio.

## **NUESTRA VISIÓN**

Tener un negocio saneado, viable y con un crecimiento sostenido, que genere beneficios para clientes, accionistas, empleados y sociedad en general.

## **NUESTROS VALORES**

Para **COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.**, nuestro capital más importante es el Recurso Humano, como comercializadora de combustible, los valores que mantenemos como empresa nos ayudan a desarrollarnos en nuestra actividad, los mismos que deberán ser tomados como código de conducta por todos aquellos que forman parte de la organización, aplicándolos en el diario vivir dentro de la organización.

**Aprendizaje:** Estamos siempre dispuestos a aprender lo que no sabemos y a compartir lo que sabemos con el equipo de trabajo.

**Agilidad:** Diligencia y dinamismo para demostrar nuestros valores en acción, mejorar el rendimiento y generar valor agregado a nuestros trabajos.

**Ética:** Proporcionaremos expectativas claras, practicaremos estándares de comportamiento ético y los reforzaremos en toda la empresa con liderazgo, visión y honradez.

**Excelencia:** Demostramos siempre dirección, compromiso con el éxito de las personas y voluntad de contribuir a la solución de problemas, a través de la innovación y agilidad.

**Integridad:** Actuamos con independencia, mantenemos estándares altos de honestidad, confiabilidad y lealtad.

**Respeto:** Mantenemos un ambiente de trabajo agradable respetando la diversidad de nuestra fuerza laboral y nos mantenemos al margen de toda discriminación o acoso.

## **NUESTRO OBJETIVO**

Establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la organización, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su persona y establecer las normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el personal sujeto al Código de Trabajo.

## **CONTRATOS DE TRABAJO**

### **TIPOS DE CONTRATOS:**

La empresa podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley.

### **CONDICIONES DE LOS CONTRATOS:**

Todos los trabajadores de la empresa serán contratados por escrito, todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo.

Los contratos individuales que la empresa celebra por primera vez, tendrán necesariamente un período de prueba.

En este período o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna, mediante simple notificación.

La empresa podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

## **VACANTES**

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por el área de Recursos Humanos, a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto.

Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de la empresa según su conveniencia y funcionalidad.

## **DE LA ADMISIÓN**

La etapa previa a la contratación de un trabajador juega un importante papel dentro de la selección del personal. La Empresa puede requerir del aspirante lo siguiente:

- Ser mayor de edad;
- Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- Comprobación de las calidades profesionales mediante exámenes técnicos;
- Demostrar antecedentes personales satisfactorios y de buena conducta;
- Presentar una solicitud de empleo en los formularios que la empresa estime conveniente y llenar las hojas de información respectiva.

El solicitante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de la Empresa.

La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante tales como antecedentes penales, etc., constituyen faltas graves y son causa para la terminación del contrato de trabajo, de acuerdo al Art. 316, No. 2; del Código de Trabajo.

La Empresa se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad de los antecedentes e historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, la Empresa se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante, sin que esto le otorgue ningún derecho a ocupar esta vacante.

Adicionalmente para el ingreso se requiere presentar los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía
- Certificado del último sufragio
- Libreta o Certificado Militar (hombres)
- Certificado actualizado del último trabajo
- Dos certificados actualizados de honorabilidad y honradez
- Certificado de tipo de sangre
- Ficha médica de la empresa, en caso de requerirse
- Record policial original y actualizado
- Certificado o comprobante de ingresos y retenciones de impuesto a la renta de trabajos anteriores, si los tuviere.

Si tiene cargas familiares:

- Partida de matrimonio.
- Copia de cédula de la (el) cónyuge o conviviente.
- Declaratoria juramentada de unión libre.

- Partida de nacimiento de los hijos menores de 18 años o discapacitados de cualquier edad.

Todo empleado estará en la obligación de reportar por escrito al Departamento de Recursos Humanos todo cambio que se refiera a los siguientes datos:

- Estado civil.
- Aumento o disminución de cargas familiares:  
Nacimiento de hijos, cumplimiento de mayoría de edad de hijos, fallecimiento de hijos o cónyuge u otra persona que constituya carga familiar.
- Dirección domiciliaria.
- Número telefónico propio o de referencia.

## **REFERENCIAS**

La Empresa podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de verificar los datos obtenidos, la empresa se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar esta vacante.

La Empresa podrá, en cualquier tiempo, modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la empresa. Podrá realizar las movilizaciones de puestos dentro de las sucursales de una misma ciudad, manteniendo la categoría que tenga el empleado y sin que esto pueda ser considerado como cambio de ocupación actual.

## **JORNADAS Y HORARIOS LABORALES**

### **JORNADAS DE TRABAJO**

Es obligación elemental del empleado de la Empresa su diaria y puntual asistencia y deberá encontrarse en el lugar de trabajo a la hora de iniciación de tareas.

La jornada diaria de trabajo se verificará de lunes a viernes. La jornada máxima de trabajo será de 8 horas diarias y 40 semanales como lo establece la Ley.

En el caso de las Estaciones de Servicio, el Empleado laborará 8 horas diarias, cinco días a la semana, en los días y turnos que señale La Empresa.

Por la naturaleza de las actividades que cumple la Empresa, los servicios que presta no pueden interrumpirse y por lo tanto se deberá laborar, dentro de los 5 días acordados, escogidos por la empresa en forma rotativa.

La empresa podrá establecer modificaciones a los horarios en casos especiales así como establecer turnos de trabajo, comunicándolos al personal con la anticipación necesaria.

Los empleados estudiantes, previa autorización de la Empresa, podrán utilizar un horario especial de trabajo con la obligación de aquellos de completar la jornada legal de labor, siempre que la clase de trabajo que al empleado le corresponda le permita acogerse a dicha concesión, sin perjuicio de las actividades normales de la Empresa.

La Empresa, sin disminuir de categoría ni remuneración a un empleado, podrá asignarle diferentes tareas de las que venía desempeñando si estos cambios deben hacerse por razones de entrenamiento, capacitación o modificación de sistemas de automatización de procedimientos, sin que este cambio pueda ser considerado como despido.

La Empresa exigirá el cumplimiento de la jornada legal obligatoria señalada en la Ley, de acuerdo a las necesidades de la Empresa y se considerarán como extraordinarias o suplementarias únicamente las horas que excedan de dicha jornada.

## **JORNADA EXTRAORDINARIA Y SUPLEMENTARIA**

La Empresa no reconocerá horas extraordinarias o suplementarias o pagos extras a los Gerentes, Subgerentes, Jefes Departamentales, Supervisores o a quienes tengan la representación de la Empresa.

No se consideran horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieran que laborar los empleados para compensar por disposición de autoridad competente, o como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

La Empresa podrá establecer turnos de trabajo y horarios especiales por cambios de organización, procedimientos y sistemas, debiendo reconocer a los empleados el recargo legal cuando éste proceda, lo cual queda autorizado por la Autoridad de Trabajo que aprueba este instrumento.

La Empresa podrá establecer sistemas de registro para controlar la asistencia y puntualidad, en cuyo caso los empleados deberán someterse a dicho control.

## **REMUNERACIONES Y REEMBOLSOS**

### **PAGO DE REMUNERACIONES**

La Empresa liquidará mensualmente los valores correspondientes a ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la Ley con respecto a las remuneraciones, la misma que será cancelada por mes vencido incluyendo todos los beneficios que determina la Ley. El pago se lo realizará a través de pago directo mediante acreditación automática a través de sistema bancario a las cuentas correspondientes de cada empleado.

Las horas nocturnas y/o extraordinarias se pagarán una vez que se encuentren registradas en los formularios respectivos y debidamente autorizadas.

### **AUSENCIAS**

### **AUSENCIAS, PERMISOS**

La falta de puntualidad o inasistencia injustificadas serán sancionadas conforme a lo prescrito en el Código del Trabajo y podrán dar lugar a la pérdida de la remuneración correspondiente.

Para este efecto, se considera falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar de trabajo con atraso, o sea pasada la hora de entrada, o no estar listo a la hora inicio de trabajo.

Se considera falta de asistencia el hecho de que el empleado no concurra injustificadamente hasta una hora después de iniciada su jornada de trabajo.

Cuando un empleado no realice su labor completa dentro de la jornada legal obligatoria, perderá la parte proporcional de su remuneración conforme lo dispone el Código del Trabajo, esto es sin perjuicio de la sanción en caso de atraso o abandono de su trabajo.

#### **ABANDONO DEL TRABAJO**

El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin justa causa debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral.

#### **PERMISO PARA SALIR DEL TRABAJO**

Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin cumplir con las siguientes disposiciones:

Son permisos las autorizaciones concedidas por el gerente de área o el gerente administrativo para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo. Los permisos remunerados serán concedidos únicamente por calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, ejercicio del derecho a voto, enfermedad, orden médica, y en los demás casos previstos en la Ley.

Los empleados están obligados a pedir personalmente permiso por lo menos con 48 horas de anticipación y no podrán ausentarse del lugar de trabajo sin haber recibido la correspondiente autorización.

En caso de calamidad doméstica, el funcionario o empleado por cualquier medio en forma inmediata de acontecida esta situación, deberá informar de la misma a su inmediato superior o manager.

La ausencia por enfermedad deberá ser justificada mediante certificado médico, autorizado por el IESS en plazo máximo de 72 horas.

Si después de vencido el plazo de permiso el empleado no se reintegra sin causa justificada, se sujetará a las sanciones disciplinarias correspondientes e inclusive pueda ser causa para la terminación del contrato.

Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias. En el caso de que un trabajador se ausentara de su lugar de trabajo con permiso dentro de su horario de trabajo o en el caso que ocupe funciones que pueda requerir un contacto urgente e inmediato, el mismo deberá disponer de cualquier medio para ser contactado, como: celular, radio, beeper, teléfono, etc.

Se entenderá por calamidad doméstica, los siguientes hechos:

- La muerte de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- Accidentes o enfermedades graves que requieran de la hospitalización de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- Todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio, a fin de evitar un desastre. Enfermedades graves del cónyuge, conviviente o hijos que requieran de la compañía del trabajador.

Todos los permisos otorgados por cualquier índole o naturaleza por la empresa a través de las personas autorizadas deberán ser justificados y respaldados con los documentos pertinentes para cada caso a satisfacción total de la empresa.

Caso contrario se tomarán las medidas pertinentes.

### **LICENCIA SIN SUELDO**

Es la situación en que se encuentra un empleado autorizado por el Gerente General, a quien se le permite ausentarse temporalmente del desempeño del cargo asignado, sin remuneración ni beneficio de ninguna clase. En el presente caso, el empleado deberá consignar a la empresa el valor correspondiente al pago de sus aportaciones personales al IESS, a fin de depositar estos valores en dicho instituto.

### **LICENCIA CON SUELDO**

El área de Recursos Humanos y la Gerencia de la empresa podrán autorizar licencia con sueldo en los siguientes casos:

- En aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del trabajador.
- Por maternidad durante 84 días.
- Por lactancia 2 horas diarias, al principio o final de cada jornada diaria de labor, durante 9 meses posteriores al parto.
- Por calamidad doméstica debidamente justificada.
- Para padres, se otorgarán 10 días por el nacimiento de un hijo en caso de parto normal, y 15 días en caso de que el nacimiento se realice con cesárea.
- Tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

Estos permisos no podrán trasladarse a otra fecha de la que suceda el evento. Todo permiso que no esté contemplado en este artículo o en la Ley, se cargará a las vacaciones del empleado.

Los empleados que controlen combinaciones de cajas de seguridad, bóvedas, archivos, valores, etc., deberán justificar su ausencia, con la mayor anticipación posible, directamente al Inmediato Superior, quien determinará la persona que reemplace al ausente, así como la forma de entrega de llaves, combinaciones, etc., en forma inmediata y a entera satisfacción de la Empresa.

Los funcionarios o empleados a quienes se les haya asignado identificación de usuarios (números personales, códigos de función) o claves para acceso a sistemas, no podrán prestar esta información por ningún concepto y serán responsables por cualquier caso de mal manejo tales como: encargo, divulgación o cualquier otra forma por la cual estas sean usadas por otra persona.

En caso de faltantes de dinero en efectivo u otros, el personal no podrá retirarse de la empresa mientras no se hayan balanceado tales defectos y la persona responsable haya acordado que el trabajo está concluido o autorice la salida.

Los empleados a cuyo cargo se hallan valores o dinero, cuando por cualquier circunstancia deban abandonar su puesto aunque sea por pocos minutos, deberán dejar con las debidas seguridades los valores o dinero a su cargo y bajo su responsabilidad personal, estando prohibido el encargo de estos valores o dineros a terceros.

## **LUGAR DE TRABAJO**

### **LUGAR DE TRABAJO LIBRE DE ACOSO**

La Empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Cualquier empleado que cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo a las políticas de la empresa.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad y que se trate de:

- Tener el propósito de crear un lugar de trabajo ofensivo;
- Tener el propósito de interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos;
- Afectar el desempeño laboral; y,
- Afectar en las oportunidades de crecimiento del trabajador.

Comportamientos no aceptados por la Empresa:

- Hacer comentarios fuera de lugar ya sean estos escritos o verbales, también demostrar un comportamiento en contra de un individuo ya sea por su color, raza, religión, sexo, nacionalidad, edad y discapacidad.
- Demostrar estereotipos, tratos y hechos negativos relacionados a color, raza, religión, sexo, nacionalidad, edad y discapacidad.
- No se permite hacer comentarios verbales o escritos ofensivos.
- No se permitirá el uso de rótulos colocados sobre paredes y cualquier tipo de circular que atente a la identidad de una persona.

La empresa no tolerará ninguna forma de reprimenda o acción negativa en contra de un empleado que haya hecho un reclamo de buena fe, de acoso y discriminación. Todo reclamo será investigado, y será tratado confidencialmente y se llevará un reporte del mismo.

## **USO DE INTERNET**

Los empleados solo pueden hacer uso de Internet para tareas oficiales de la empresa. Está estrictamente prohibido el uso de Internet para conversar, leer, navegar, bajar música y otros en horas de oficina ya que esto interfiere en el desempeño de labores. Si un empleado fuese encontrado haciendo mal uso del Internet en horas de trabajo, este será sancionado bajo la política de acciones disciplinarias de la empresa. De

igual manera los compañeros de trabajo que no denuncien anomalías de mal uso de Internet serán sancionados por encubrir estos hechos. El uso de Internet para labores que no son de oficina se permitirá, previa la autorización correspondiente.

## **POLÍTICA DE DROGAS, ALCOHOL Y TABACO**

La empresa reconoce que su futuro depende de la salud física y mental de sus trabajadores. El uso y comercialización de drogas afecta la imagen de la empresa. La posesión, uso y venta de drogas ilegales y el consumo de bebidas alcohólicas durante horas de trabajo, está estrictamente prohibido.

Cualquier empleado bajo la influencia del alcohol o drogas que no demuestre juicio alguno, desempeño o seguridad a los empleados u otros dentro de la propiedad de la empresa, durante horas de trabajo, será sancionado.

Todo empleado está en la obligación de notificar a la compañía el uso de medicación que pueda afectar su desempeño y comportamiento.

La compañía podría conducir un examen de droga y alcohol post accidente a los empleados que se encuentren involucrados en accidentes dentro de horas de trabajo, o que tengan problemas con el desempeño laboral.

Un resultado positivo post accidente de drogas y/o alcohol dará como consecuencia la terminación de la relación laboral. El rehusar tomar esta prueba, será considerado como resultado positivo.

## **VACACIONES ANUALES**

A partir del primer año cumplido de trabajo en la Empresa, el trabajador tiene derecho a quince días ininterrumpidos de vacaciones anuales pagadas, las que no podrán ser compensadas con dinero a excepción de los días adicionales que a partir del quinto año le corresponde al trabajador según el Art.69 del Código del Trabajo.

En caso de funciones técnicas o de confianza puede negarse al trabajador las vacaciones de un año, para que las goce necesariamente el año próximo.

El trabajador tiene el derecho de acumular sus vacaciones hasta por tres años a fin de gozarlas en el cuarto año. Los empleados que deseen acumular sus vacaciones, de acuerdo con lo dispuesto en el Código del Trabajo, deberán presentar su solicitud por escrito a Recursos Humanos.

### **RECLAMOS Y CONSULTAS**

Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

Las reclamaciones y consultas deben presentarse a su Jefe Inmediato quien solucionará en cada caso de acuerdo a la ley y ciñéndose estrictamente a las disposiciones de la empresa.

### **SANCIONES Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL**

De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas; la inobservancia de las prohibiciones y el incumplimiento de las obligaciones aquí previstas se considerarán como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiera ocasionado a la compañía en caso de haberlo hecho:

El Representante Legal de la Compañía es la única persona en capacidad para dar por terminada la relación laboral con cualquier trabajador.

Serán responsables directa y personalmente todos aquellos que en abuso de su autoridad causen daño a la empresa por la aplicación de las sanciones anotadas.

La Empresa tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave y a lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo.

En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por la Empresa.

### **GASTOS DE VIAJE, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN**

El trabajador que por orden de la Empresa tuviere que movilizarse fuera del lugar habitual de su trabajo, tendrá derecho a recibir viáticos para cubrir los gastos de viaje.

Dicho trabajador está obligado a elaborar una cuenta de gastos, adjuntando los respectivos recibos, liquidando los viáticos solicitando el reembolso por la diferencia.

Si dicho trabajador suspendiese el viaje por calamidad doméstica, fuerza mayor o imposibilidad física está obligado a comunicar a la Empresa la razón alegada. Si faltase esta comunicación la Empresa podrá considerar como falta injustificada de asistencia al trabajo.

### **DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

Sin perjuicio de las obligaciones de los empleados señaladas en el art. 45 de Código del Trabajo, todo empleado estará especialmente obligado a:

a) Realizar con eficiencia y prontitud el trabajo asignado a su puesto de acuerdo con lo que establecen los Sistemas de Personal y los manuales de Procedimientos, concluyendo en el día las labores que le corresponde.

Quienes realicen un reemplazo a otro empleado por ausencia de este, deberán hacerlo de acuerdo con las responsabilidades y atribuciones establecidas para este puesto.

b) Obedecer y sujetarse estrictamente a las normas, órdenes, instrucciones, etc., que den las respectivas autoridades de la Empresa y asea en forma directa, en circulares o instructivos. El empleado será responsable de los perjuicios que su desobediencia acarree a la Empresa.

- c) Guardar consideración y respeto en el trato con sus superiores, compañeros y subalternos. Mantener con el público un trato cortés y amable, obtención esmerada y pronta, tanto en su relación personal como telefónica.
- d) Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar la ropa de trabajo y uniformes suministrados por la empresa, en forma permanente mientras preste sus servicios.
- e) Permanecer durante la jornada de trabajo en el puesto o lugar donde se desempeña.
- f) Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.
- g) Cuidar debidamente los equipos y máquinas a su cargo con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento y dar aviso a su superior de cualquier desperfecto que ocurriera en los mismos, para que los revisen técnicos competentes.
- h) Proporcionar informes veraces a las autoridades de la Empresa.
- i) Cuidar escrupulosamente el dinero, los valores y las pertenencias de la Empresa que estuvieren a su cargo, responsabilizándose por los mismos.
- j) Dar aviso al superior de cualquier irregularidad o incorrección que conozca.
- k) Prestar facilidades a cualquier control y verificación de pertenencias de la Empresa, que éste le exija.
- l) Ser responsables por el mantenimiento y conservación de vehículos de la Empresa, en los casos de empleados que tuvieran a su cargo estos vehículos.
- m) Asistir y con la debida puntualidad a los cursos de capacitación a los cuales le convoque la Empresa, en los días y horarios que los determine para el efecto.

n) Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad y de prevención de accidentes y riesgos del trabajo prescritas por las autoridades del ramo y las que ordene a empresa.

o) Al separarse de la Empresa entregar su puesto y devolver tarjetas de presentación, manuales y otros documentos.

A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código del Trabajo, se suman aquellas contravenciones cuyas violaciones constituirán indisciplina, desobediencia o falta grave al mismo y darán derecho a la empresa a solicitar el visto bueno del trabajador de conformidad con lo que establece el numeral segundo del Art. 172 del Código del Trabajo.

- a) Concurrir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas aún cuando no se encuentre en estado de embriaguez, o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- b) Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en los vehículos o en los predios de la empresa.
- c) Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo.
- d) Portar armas de cualquier clase en el centro de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia y aquel que esté autorizado por escrito.
- e) Agredir o injuriar de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- f) Causar grave daño a los bienes o pertenencias de la empresa, de los compañeros de trabajo o de los clientes; o ponerlos en grave riesgo.
- g) Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en detrimento de la empresa o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal o entre la empresa y sus clientes.
- h) Desatender o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones o abandonar el sitio de trabajo sin fundamento legal.
- i) Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás con el objeto de reducir los volúmenes de producción de la empresa.
- j) Exigir a los clientes de la empresa la entrega de dinero, propinas o beneficios por los servicios prestados a ellos.

- k) Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad de los clientes, proveedores o compañeros o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente al uso de los clientes.
- l) Disponer del dinero recibido de los clientes por la venta de mercaderías o por el pago de los servicios prestados por la empresa.
- m) Firmar a nombre de la empresa sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales a nombre de la compañía o sus papeles, sellos o logotipos.
- n) Hacer competencia a la empresa o comercializar con sus productos o materias primas, o prestar asesoría o servicios profesionales a negocios de la misma rama de actividad.
- o) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención de Policía, reservándose la Empresa el derecho de tomar las acciones laborales, civiles y penales de Ley que considere pertinentes.
- p) Informarse del contenido de comunicaciones o de cualquier otra información confidencial de la empresa, salvo que haya sido autorizado, y en todo caso, bajo obligación de reserva.
- q) Divulgar cualquier dato de carácter reservado de la empresa, sea de carácter técnico, industrial, comercial, administrativo o de cualquier índole que hubiere llegado a su conocimiento.
- r) Tener otro empleo en la misma rama de actividad o intervenir, directa o indirectamente en sociedades que tengan negocios del mismo giro con la empresa.
- s) Realizar durante las horas de trabajo, dentro o fuera de la empresa según el cargo que desempeñe, trabajos para otras personas naturales o jurídicas, sin autorización escrita concedida por el empleador.
- t) Acosar a clientes, proveedores o compañeros de trabajo tanto dentro como fuera de las instalaciones de la Empresa.
- u) Las demás contempladas en el Código del Trabajo.

## **OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

Son obligaciones de la empresa, aparte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de la empresa.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada, uniformes e implementos de seguridad industrial.
- d) Tratar a los empleados o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.

### **3.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA**

#### **Contenido**

Objeto

Objetivos del manual

Alcance

Conceptos generales

Disposiciones del manual de evaluación

#### **Objeto.**

Este procedimiento establece los pasos necesarios para la ejecución del Programa de Evaluación del Personal que forma parte del equipo de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA

#### **Objetivos del manual.**

Disponer de un procedimiento sistemático y periódico que facilite la evaluación del rendimiento en función de indicadores de gestión y el desempeño por competencias de los funcionarios y personal operativo de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA

#### **Alcance.**

Esta evaluación de desarrollo incluye a todo el personal fijo o eventual de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A., así como el personal que haya sido por honorarios; teniendo una evaluación para cada uno de los diferentes niveles jerárquicos.

#### **Conceptos generales**

**Actividad.-** Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta un proceso o subproceso necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos.

**Ciente externo.-** Es la persona natural o jurídica quién aprueba la gestión de la organización al demandar los productos y servicios institucionales.

**Ciente interno.-** Es el funcionario receptor del producto o servicio de los subprocesos relacionados dentro de la organización.

**Competencias Específicas.-**competencias directamente relacionadas con las actividades de un cargo.

**Competencias Organizaciones.-** Competencias claves y comunes de toda la organización.

**Competencias.-** Todas características subyacentes de un individuo; como conocimiento, destrezas, motivaciones, rasgos, comportamientos, etc. Causalmente relacionadas con criterios de rendimiento superior en un puesto.

**Desempeño o rendimiento.-** Las conducta de trabajo de la personas, ejecución de las actividades asignadas a los cargos

**Evaluación.-** Es la apreciación cuantitativa y cualitativa que efectúan los jefes a sus colaboradores para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos preestablecidos en cada área; y, el grado de eficiencia individual, comparado con el que se considera deseable en el puesto que desempeña.

**Evaluador.-** Es la persona elegida por el evaluado para aplicar las herramientas de evaluación.

**Evaluados.-** Son todos los directivos de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA, personal administrativo y el personal operativo en general.

**Resultados.-** las consecuencias de las actividades, productos y servicios que se entregan a un cliente interno o externo.

### **3.3.1 Entrenamiento de Evaluadores**

Para iniciar la evaluación anual, el área de Recursos Humanos organizará una serie de eventos que tengan por objeto:

- a) Adiestrar a los evaluadores para el adecuado manejo de los instrumentos técnicos del subsistema.
- b) Discutir con ellos la importancia de la evaluación del desempeño individual, creando conciencia de las dificultades propias del subsistema, dada su imprescindible imparcialidad.
- c) Proceder a la calificación por “Competencia” según sea el caso, utilizando el formulario que corresponda.
- d) Suscribir conjuntamente con el evaluado el formulario correspondiente.

**Quienes son los evaluadores:** Como se trata de una evaluación de 360° se define que sean cinco los funcionarios que evalúen así:

- El evaluado
- El Jefe inmediato
- Un compañero de trabajo
- Un cliente interno de preferencia de otro proceso
- Un subalterno

Si uno de los designados no existiere se incluirá en el grupo los siguientes funcionarios en su orden:

- Compañero de trabajo

- Cliente interno

### De los Evaluados

Establecer con el jefe inmediato los objetivos individuales mediante la definición del tipo de trabajo que le corresponderá en el período inmediato.

- Comprometer su capacidad y voluntad, para alcanzar responsablemente los objetivos propuestos.
- Analizar con el jefe inmediato el avance de su trabajo o logro de objetivos y proponer los cambios que considere necesarios durante el proceso.
- Analizar la evaluación conjuntamente con el jefe inmediato.

### 3.3.2 Escala de calificación

Esta escala representa niveles de gestión y desempeño organizacional.

Estas escalas son cuantitativas y cualitativas, contiene los siguientes parámetros:

Para la evaluación integral del desempeño:

#### Evaluación integral del desempeño

Evaluación	Porcentaje Ponderado		Observaciones
	De	Hasta	
Excepcional	90%	100%	Supera con mucho las expectativas en el cumplimiento de los objetivos y en su desempeño.
Excelente	80%	89,99%	Supera algo las expectativas en el cumplimiento de los objetivos esperados.
Muy bueno	70%	79,99%	Cuando se alcanza los objetivos mínimos.
bueno	50%	69,99%	Cuando se obtiene resultados mínimos aceptables.
Insuficiente	0%	49,99%	Cuando su rendimiento y reempeño no permite atender al cliente externo.

Cuadro # 18

Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera

Para la evaluación del rendimiento: para las metas debidamente ponderadas serán evaluadas en relación con el grado de consecución en una escala de 1 a 5.

### Evaluación del Rendimiento

Grado	Evaluación en función a la frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	100%
2	Frecuente	45%
3	La mitad del tiempo	50%
4	Ocasional	25%
5	Nunca	0%

**Cuadro # 19**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

**3.3.3 Periodicidad:** La evaluación del rendimiento y del desempeño se lo efectuará anualmente durante los meses de marzo y abril y comprenderá el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del año inmediato anterior.

**3.3.4 Plan de mejora de rendimiento:** es un programa que permite a la empresa optimizar el rendimiento de un funcionario o personal operativo, cuando éste en su evaluación ha obtenido la calificación de bueno o insuficiente

Este plan deberá contener:

- Plazo de ejecución
- Instrucciones y orientaciones verbales
- Comentarios y sugerencias frecuentes
- Conversaciones formales e informales
- Informes de evaluación de rendimiento
- Entrenamiento y capacitación
- Advertencias verbales y por escrito

**3.3.5 Herramientas de evaluación:** constituyen las fichas técnicas que se requieren para evaluar al personal.

### 3.3.6 Procedimiento de evaluación

El gerente conjuntamente con el área de recursos humanos elaborará el plan operativo anual y definirán:

- Indicadores de gestión de eficiencia estratégicos, para cada proceso, construidos con la siguiente relación: Asignación presupuestaria / metas
- Indicadores de gestión de eficacia, es decir las metas a cumplir para cada empleado.

Para iniciar el proceso de evaluación integral del desempeño el especialista conjuntamente con el gerente construirá para cada área el indicador de gestión de efectividad tomando en consideración la siguiente gradación.

#### Evaluación de Efectividad

Grado	Evaluación de efectividad	Porcentaje
1	Nunca se atrasa No tiene sanciones disciplinarias	100%
2	Presenta atrasos en 2 meses, o Tiene 1 sanción disciplinaria pero menos de 4	75%
3	Presenta atrasos en 3 hasta 5 meses o tiene 4 sanciones disciplinarias pero menos de 6	50%
4	Presenta atrasos en 6 hasta 8 meses, o tiene 6 sanciones disciplinarias pero menos de 8	25%
5	Presenta atrasos en más de 9 meses, o tiene 8 sanciones disciplinarias	0%

Cuadro # 20

Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera

Para el área directiva y administrativa, la evaluación se lo hará mediante el análisis de los siguientes indicadores.

### Indicadores para el área directiva y administrativa

Descripción	Valor en porcentaje
<b>Evaluación del rendimiento</b>	100%
Indicador de gestión de eficiencia estratégicos	100%
Indicador de gestión de eficacia	100%
Indicador de gestión de efectividad	100%
<b>Evaluación del desempeño</b>	
Liderazgo grado definido en el puesto	100%
Análisis de decisiones grado definido en el puesto	100%
Iniciativa/Autonomía grado definido en el puesto	100%
Metodología para la calidad grado definido en el puesto	100%
Búsqueda de la información grado definido en el puesto	100%
Trabajo en equipo grado definido en el puesto	100%
Adhesión a normas políticas y grado definido en el puesto	100%
Búsqueda de la excelencia grado definido en el puesto	100%
Total ponderado	100%

**Cuadro # 21**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

Para el área del personal operativo la evaluación del desempeño se lo hará mediante el análisis de los siguientes indicadores:

### Indicadores para el personal operativo

Descripción	Valor en porcentaje
<b>Evaluación del rendimiento</b>	100%
Indicador de gestión de efectividad	100%
<b>Evaluación del desempeño</b>	
Iniciativa/Autonomía grado definido en el puesto	100%
Metodología para la calidad grado definido en el puesto	100%
Búsqueda de la información grado definido en el puesto	100%
Trabajo en equipo grado definido en el puesto	100%
Adhesión a normas políticas y grado definido en el puesto	100%
Búsqueda de la excelencia grado definido en el puesto	100%
Total ponderado	100%

**Cuadro # 22**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

El primer día del mes de marzo de cada año el Gerente General convocará a todos los administradores de cada estación de servicio, y demás personal de Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA para informarles del inicio del programa de “evaluación integral del desempeño”, en esta reunión se les informará sobre:

- Objetivos de la evaluación
- Metodología a utilizar
- Formas de escoger los evaluadores
- Cronograma de trabajo
- Comunicación de resultados en forma personal

El gerente organizará la recolección de la información de la siguiente manera:

El gerente convocará a los evaluados nominados, para informales sobre:

- Objetivos que se persigue
- Revisión de la herramienta de evaluación
- Mecánica del sistema de puntuación
- Sus responsabilidades frente al proceso
- Plazo de entrega de la evaluación
- Finalmente se proporcionará el formulario evaluación.

La persona encargada del área de Recursos Humanos será la persona encargada de recolectar el formulario de evaluación de manos de los evaluadores, para que prepare la evaluación final en una hoja electrónica. Una vez concluido la elaboración y elaboración de la hoja transcribirá los resultados en un formulario de evaluación de rendimiento y desempeño y remitirá toda la documentación para el conocimiento del comité de evaluación.

El comité de Evaluación elaborará el cronograma de evaluación y para aquellos que presenten una calificación de bueno e insuficiente propondrá un plan de mejora del rendimiento.

El comité de evaluación elaborará el cronograma para las entrevistas de evaluación y notificará a cada interesado el día y la hora en que deberá concurrir a conocer el resultado de la evaluación.

Para la entrevista el comité deberá observar los siguientes lineamientos:

- Cordialidad
- Hablar claro
- Marcar los aspectos negativos
- Indicar los aspectos positivos
- Presentar planes de mejora del desempeño
- Dar un cierre

De todo lo actuado se deberá elaborar un acta con el fin con la firma de todos los participantes en la entrevista.

### **3.4 SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CAPACITACIÓN APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA**

Contenido del manual

Objeto

Objetivo del manual

Alcance

Políticas de la organización del manual

Conceptos generales

Plan de capacitación de gestión del talento humano

#### **Objeto.**

Es el subsistema que establece los lineamientos necesarios para programar, ejecutar y evaluar el Plan de Capacitación, según las necesidades de adiestramiento del personal de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA.

#### **Alcance.**

El Plan de Capacitación está dirigido al personal directivo, administrativo y operativo de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.

#### **Objetivos del manual**

Dotar a la empresa un Recurso Humano altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.

Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados de la empresa COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA frente a los cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

## **Políticas de la organización**

La empresa podrá proveer entrenamiento y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la empresa.

- Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.
- Las acciones de entrenamientos y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de entrenamiento de la empresa.
- En caso de que la empresa requiera entrenar a un empleado, su capacitación se hará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la empresa.

## **Conceptos generales**

**Adiestramiento.-** Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

**Capacitación.-** Cualquier actividad diseñada para mejorar el desempeño de otra persona en un área específica.

**Desarrollo.-** Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio laboral con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y lo importancia de los procesos de calidad.

**Educación.-** Proceso de formación social a través del cual los hombres e informan sobre el medio en que vive y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con el objeto de influir en ella.

**Entrenamiento.-** Educación profesionalizada que adapta al hombre a un cargo o función. Es un proceso educacional aplicado a un corto plazo pero en forma sistemática y organizada, generando conocimientos, aptitudes y comportamientos en función de objetivos definidos.

**Formación.-** Es el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan.

**Productividad.-** La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción.

En lo que toca con los RR: HH la productividad de trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción por el tiempo empleado en ella. La productividad el humano depende no solo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.

**Programa.-** Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo.

### **3.4.1 Plan de capacitación de gestión del talento humano**

#### **Procedimiento.**

El Gerente General, una vez finalizada la evaluación del desempeño, preparará una propuesta de capacitación, para este efecto realizará:

#### **a) Diagnóstico de las necesidades de capacitación:**

- Análisis organizacional: Se analizará los requerimientos de conocimientos de personal administrativo y operativo.
- Evaluación del Desempeño: Con los resultados de la evaluación del desempeño se evaluará “Brecha de Competencias” y se determinará los cursos necesarios para corregir las deficiencias encontradas en las competencias.

- Elaborar el informe de necesidades de capacitación en el que conste el nombre del curso y los candidatos a capacitarse, este informe deberá ser presentado al Gerente General.
- El Gerente General analizará la información recibida y asignará los recursos necesarios para presentarlos al Directorio.
- El Gerente General analizará la propuesta presentada y autorizará la elaboración del Programa de Capacitación.

**b) Planificación de la capacitación:**

- El área de Recursos Humanos procederá a estructurar el programa de capacitación en el que incluirá:

I. Plan general de cada curso, haciendo constar:

1. Tema a ser tratados.
2. Objetivo que se persigue.
3. Duración.
4. Descripción de los métodos de aprendizaje.
5. Criterios de evaluación.

II. Lugar del curso.

III. Listado de participantes.

IV. Cronograma de ejecución.

- El Gerente General presentará el programa de capacitación a las autoridades competentes para su aprobación definitiva.

**c) Ejecución de la capacitación:**

- El Gerente General procederá a llevar a cabo el programa de capacitación, para lo cual ejecutará las siguientes actividades:
  - I. Con la suficiente anticipación contactará con los instructores de cada evento y solicitará el material didáctico correspondiente para su reproducción, de ser el caso.
  - II. Contactará con los representantes de los lugares para coordinar los aspectos referentes al alquiler del local o al lugar en donde se recibirá la capacitación.
  - III. Definirá para cada evento el personal de apoyo que se requiera.
  - IV. Coordinará la elaboración del contrato de alquiler del local, de ser necesario.
  - V. Al momento de ejecutar la capacitación deberá verificar la existencia de los equipos necesarios para dictar el curso.
  - VI. Dar la bienvenida a los cursantes e informarles sobre los objetivos que se persigue con la capacitación.
  - VII. Entregar el material y solicitar la participación activa en la solución de los problemas presentados en el seminario.

**d) Evaluación de la capacitación:** Se realizarán tres tipos de evaluación:

- **Evaluación del contenido:** por parte de los participantes quienes evaluarán el contenido del curso, material y el método de transmisión de los conocimientos. Esta evaluación lo administrará el área de Recursos Humanos.
- **Evaluación de la logística:** por parte de los participantes, quienes evaluarán el local y los servicios contratados, así como las facilidades brindadas de los

locales o del lugar donde se recibe la capacitación. Esta evaluación lo administrará el área de Recursos Humanos.

- **Evaluación del conocimiento:** por parte del instructor o capacitador para conocer el aumento de conocimiento de los participantes. Esta evaluación lo administrará el instructor o empresa de capacitación.

e) Análisis del impacto de la capacitación: este análisis se lo deberá realizar con posterioridad, luego de realizar una nueva evaluación del desempeño

### 3.4.2 Planificación a Mediano Plazo

#### Contenido

#### Cursos de capacitación anual

PUESTO	CAPACITACIÓN ANUAL (Cursos a Impartirse)
1.- Gerente General	a) Planeación Estratégica b) Gerencia Estratégica c) Administración por competencias d) NIIFS
2.- Recursos Humanos	a) Análisis de clima laboral b) Higiene y seguridad industrial c) Leyes laborales y de seguridad social d) NIIFS
2.- Contabilidad	a) Actualización Tributaria b) Sistemas informáticos contables c) NIIFS

3.- Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administración de redes</li> <li>b) Respaldo de Información</li> <li>c) NIIFS</li> </ul>
2.- Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atención al cliente y a miembros de la empresa</li> <li>b) Relaciones humanas</li> <li>c) Técnicas de archivo</li> </ul>
3.-Administradores de Estación, Supervisor de Estaciones de Servicio, Despachadores de Terminal y Jefes de Playa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Métodos de supervisión</li> <li>b) Higiene y seguridad industrial</li> <li>c) Primeros auxilios y evacuación</li> </ul>
3.- Despachadores de Combustible:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Higiene y seguridad industrial</li> <li>b) Primeros auxilios y evacuación</li> <li>c) Detección de billetes falsos</li> <li>d) Atención al cliente</li> </ul>

**Cuadro # 23**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

### **3.5 SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE DEL TRABAJO APLICABLE A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA**

COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA debe normar y establecer el sistema de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo, a fin de precautelar la integridad física de sus trabajadores.

#### **3.5.1 Objetivos**

Vigilar que se cumplan las disposiciones del Código de Trabajo, y Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo y demás disposiciones conexas.

Garantizar la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo.

#### **3.5.2 Los Comités**

El Comité estará integrado por los siguientes miembros:

Tres Delegados de la parte empleadora, con sus respectivos suplentes de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.

Tres Delegados de los Trabajadores, con sus respectivos suplentes quienes serán designados por COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.

De entre sus miembros designarán un presidente y un secretario, que durará un año en sus funciones, pudiendo ser elegidos indefinidamente.

En todo centro de trabajo que laboren más de 10 trabajadores, se constituirán los subcomités de seguridad, los mismos que dependerán del Comité de Sucursal de la respectiva jurisdicción.

Para ser miembros del Comité se requiere trabajar en la Empresa, ser mayor de edad saber leer y escribir y tener conocimientos básicos de seguridad e higiene industrial. El Jefe de Servicios Asistenciales y el Jefe de la Unidad de Seguridad Industrial, serán componentes del Comité, actuarán con voz y sin voto.

Todas las resoluciones del Comité se adoptaran por mayoría simple y en caso de igualdad en las votaciones, se repetirá la misma hasta por dos veces más, en un plazo no mayor de ocho días.

Las actas de constitución del Comité serán comunicadas por escrito al Ministerio de Relaciones Laborales y al IESS, así como al empleador y a los representantes de los trabajadores. Igualmente se remitirá durante el mes de enero un informe anual sobre los principales asuntos tratados en las sesiones del año anterior.

El Comité sesionara ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando ocurriese algún accidente grave, o al criterio del presidente o a petición de la mayoría de sus miembros.

Las sesiones deberán efectuarse en horas laborables.

Los subcomités de las distintas Agencias sesionaran mensualmente, y el Comité de las Sucursales o coordinador bimensualmente.

## **FUNCIONES DEL COMITÉ**

En concordancia con lo que establece el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo son funciones del Comité de Seguridad Industrial las siguientes:

- a) Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.
- b) Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la Empresa, así como también sugerir y proponer reformas al mismo.

- c) Realizar la inspección general de instalaciones, máquinas y equipos de los centros de trabajo, recomendando la adopción de las medidas preventivas necesarias.
- d) Conocer los resultados de las investigaciones que realicen organismos especializados, sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la Empresa.
- e) Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos y procurar que todos los trabajadores reciban una formación adecuada en dicha materia.
- f) Analizar las condiciones de trabajo de la Empresa, y solicitar a sus directivos la adopción de medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- g) Vigilar el cumplimiento de las normas que se hayan dictado con respecto a Seguridad Industrial.
- h) Formular las políticas generales sobre Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo.
- i) Sugerir y recomendar las adquisiciones de equipos, herramientas y otras relacionadas con la seguridad e higiene del trabajo.
- j) Conocer las recomendaciones y observaciones de las Unidades de Seguridad Industrial de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. contribuyendo a la solución de los problemas.
- k) Solicitar informes y estadísticas sobre accidentes de trabajo, siniestros, enfermedades profesionales, riesgos de contaminación, para el análisis correspondiente y emitir recomendaciones correctivas.

## **FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ**

Son funciones de los miembros del Comité las siguientes:

A. DEL PRESIDENTE. El Presidente del Comité tiene las siguientes funciones:

- a) Convocar y dirigir las reuniones.
- b) Representar al Comité en todo lo relacionado con el mismo.
- c) Nominar grupos de trabajo para realizar estudios específicos cuando así lo solicite la Unidad de Seguridad Industrial de la Empresa.
- d) Suscribir informes y demás comunicaciones; y,
- e) Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Comité.

B. DEL SECRETARIO. El Secretario del Comité cumplirá las siguientes funciones:

- a) Preparar la agenda de reuniones.
- b) Realizar las convocatorias a las reuniones.
- c) Preparar y revisar el material para las reuniones.
- d) Elaborar y distribuir informes y demás comunicaciones.
- e) Llevar el registro cronológico de las actas del Comité.
- f) Las demás que le asigne el presidente del Comité.

C. DE LOS VOCALES. Los vocales del Comité realizarán las siguientes actividades.

- a) Informar sobre sus actividades y acciones desarrolladas en cada lugar de trabajo, relacionadas con Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- b) Sugerir y recomendar acciones en materia de Seguridad Industrial.
- c) Velar conjuntamente con la Unidad de Seguridad Industrial por el cumplimiento de las resoluciones del Comité.

### **3.5.3 Deberes de los Trabajadores**

Los trabajadores de COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. cumplirán con lo siguiente:

- a) Emplear permanentemente los equipos y herramientas de protección personal, que la empresa proporcione, los mismos que estarán obligados a devolver, cuando el trabajador cese de sus labores.
- b) Reportar sobre riesgos y accidentes de trabajo.
- c) Observar y respetar las señalizaciones de seguridad establecidas.
- d) Someterse a los reconocimientos médicos programados.
- e) Colaborar en la investigación de los accidentes que se hayan presentado y tengan conocimientos de los hechos.
- f) Acatar las normas y procedimientos que se hayan dictado en materia de Seguridad Industrial.

g) Cumplir con las medidas de prevención de riesgos determinadas por sus jefes inmediatos, con sujeción a las leyes y reglamentos de la materia.

h) Acatar las disposiciones de la Comisión de Valuación del IESS que se realice al trabajador que sufra lesión o enfermedad profesional dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria.

#### **3.5.4 Prohibiciones**

Queda totalmente prohibido a los trabajadores de ésta Empresa:

- a) Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo a la labor que va a realizar.
- b) Operar los equipos, herramientas, o maquinarias en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico o estupefacientes.
- c) Alterar, cambiar, reparar o accionar maquinas, instalaciones, sistemas eléctricos, etc., sin conocimientos técnicos o sin previa autorización superior.
- d) Modificar o dejar inactivos mecanismos de protección en maquinarias o instalaciones.
- e) Destruir o dañar los letreros, o avisos de prevención, de medidas de seguridad y protección.
- f) Dejar de observar los reglamentos y demás normas de seguridad establecidas.

Queda totalmente prohibido al empleador:

- a) Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres por efectos del polvo, gases o sustancias tóxicas; salvo que previamente se adopten las medidas necesarias.
- b) Permitir que los trabajadores realicen su labor en estado de embriaguez o bajo la acción de sustancias tóxicas o estupefacientes.
- c) Permitir al trabajador que realice sus actividades sin las medidas de defensa o de protección.
- d) Dejar de acatar las indicaciones emitidas por la Comisión de Valuación de las Incapacidades del IESS, y certificados médicos.
- e) Dejar de cumplir las disposiciones que sobre prevención de riesgos emanen de la ley, reglamentos y demás disposiciones conexas que se hayan dictado.

### **3.5.5 Sanciones**

De conformidad a las disposiciones establecidas en el artículo 172 del Código de Trabajo en vigencia, la inobservancia a las medidas de prevención de riesgos, seguridad e higiene, es causal para la terminación del contrato de trabajo.

En concordancia con lo que establece el artículo 354 del Código de Trabajo en vigencia, la incapacidad originada por "culpa grave" del propio trabajador no se considera como riesgo de trabajo.

El trabajador que se niegue a colaborar con los funcionarios del IESS, será sancionado de conformidad a lo establecido para el efecto en el reglamento de Trabajo.

### **3.5.6 Disposiciones Generales**

Es obligación del Comité de Seguridad Industrial, conjuntamente con el Gerente General, vigilar y hacer cumplir las disposiciones contenidas en el presente reglamento.

La Gerencia General es la responsable de las adquisiciones de los equipos y herramientas de protección personal así como del vestuario del trabajo, de exclusiva competencia con respecto a seguridad.

El presente reglamento entrara en vigencia una vez que este sea sometido para la aprobación del Ministerio de Trabajo, de conformidad a la disposición establecida en el artículo 434 del Código de Trabajo.

## **3.6 VALIDACION DEL MODELO DE GESTIÓN**

### **3.6.1 Antecedentes**

La validación es un paso importante que se debe efectuar una vez que se ha realizado el modelo de gestión. Esta validación será por parte de personas que conforman la empresa y que, basándose en el conocimiento del negocio y experiencia, realizaron una revisión del modelo de gestión, lo calificaron de acuerdo a su criterio y expresaron recomendaciones sobre cualquier aspecto de importancia que contribuya al mejoramiento del modelo.

### **3.6.2 Forma de validación**

Para validar el modelo se envió la propuesta a cada persona junto con una carta en la cual se indicaba el motivo de la validación y un cuadro que les permita calificar el modelo.

Para la calificación se consideró parámetros de medición cualitativos en los cuales se demuestra la aplicabilidad y ejecución efectiva del modelo, y parámetros cuantitativos que permitan una ponderación para una mejora del modelo.

Para la validación se solicitó apoyo de las siguientes personas de la compañía y son:

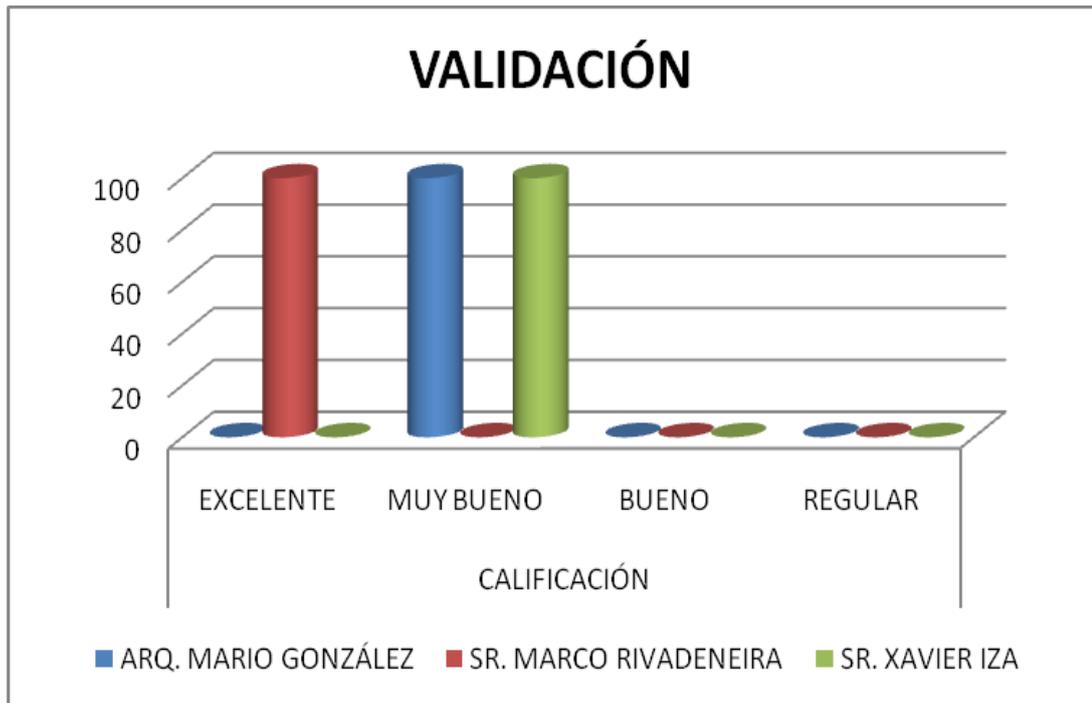
Arq. Mario González, Gerente General de la empresa

Sr. Marco Rivadeneira, Supervisor de Estaciones de Servicio

Sr. Xavier Iza, Administrador de Estación de Servicio de Calderón

### **3.6.3 Presentación de la Validación**

La validación del presente modelo tuvo los siguientes resultados



**Cuadro #24**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

### 3.6.4 Análisis de los Resultados

Tomando en cuenta los dos tipos de parámetros la cuantificación de la validación fue la siguiente:

Parámetro	Ponderación %				Total
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	
Seguridad	34%	66%			100%
Coherencia	34%	66%			100%
Aplicabilidad	34%	66%			100%
Eficacia	34%	66%			100%

### 3.6.5 Interpretación de Datos

N° DE PERSONAS QUE VALIDAN COMO MUY BUENO LA PROPUESTA	2
PERSONAL QUE REALIZA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	3
ÍNDICE DE GESTIÓN	67%

Según las diferentes validaciones 2 de 3 personas lo consideraron muy bueno el modelo de gestión en todos los parámetros y la persona restante lo consideró excelente.

### 3.6.6 Relación Beneficio Costo

La empresa tendría como beneficio el ahorro de no contratación de los siguientes servicios:

#### Costos de Sistemas de Gestión

SISTEMA DE GESTIÓN PARA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS APLICABLES A COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	\$ 1.350,00
SISTEMA DE GESTIÓN PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	\$ 2.000,00
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	\$ 3.000,00
SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CAPACITACIÓN PARA COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	\$ 2.500,00
SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE DEL TRABAJO PARA COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	\$ 2.250,00
<b>BENEFICIOS TOTALES</b>	<b>\$ 11.100,00</b>

**Cuadro # 25**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

La elaboración del trabajo de grado requirió de los siguientes costos:

**Costos de Modelo de Gestión Administrativa para el área de Recursos Humanos  
de la empresa “COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA”**

SEMINARIO DE TESIS	\$	850,00
PAPELERÍA Y FOTOCOPIAS	\$	200,00
EQUIPOS	\$	130,00
IMPRESIONES	\$	150,00
SERVICIOS TELEFÓNICOS Y DE COMPUTACIÓN	\$	220,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$	40,00
ALIMENTACIÓN	\$	80,00
TRANSPORTE DEL INVESTIGADOR	\$	350,00
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$</b>	<b>2.020,00</b>

**Cuadro # 26**

**Fuente: Ruth Lorena Molina Barrera**

<b>BENEFICIOS</b>	\$	11.100,00
<hr/>		
<b>COSTOS</b>	\$	2.050,00
 <b>RELACION BENEFICIO COSTO</b>		 <b>5,41</b>

La relación de beneficios a costos es de \$ 5,41 de retorno por cada dólar gastado. Este sería un retorno positivo, el cual señala que la propuesta es viable.

Se establece una relación entre los nuevos sistemas con respecto a los sistemas existentes inicialmente en la organización.

<b>NUEVOS SISTEMAS DESARROLLADOS</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>SISTEMAS EXISTENTES ANTERIORMENTE</b>	<b>1</b>
 <b>ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO</b>	 <b>500%</b>

## 4           CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

- Un modelo es la interpretación estructurada sistemáticamente de una idea causada por la necesidad de probar u obtener un resultado que permita conservar o destruir un paradigma.
- Los modelos pueden ser de muchos tipos de estructura dependiendo de su género, entre ellos están los sistemas administrativos que son modelos estructurados sistemáticamente para control y gestión.
- La gestión, que es sinónimo de administración y control, por cualquier medio, tipo o estructura es la base fundamental de la mejora continua que permite desarrollar o ejecutar un sistema.
- El diagnóstico situacional permite conocer los aspectos más importantes de la empresa para obtener una visión completa de la realidad que la empresa vive, sin este análisis no se podría saber cuáles son sus puntos débiles ni sus puntos fuertes .
- La Empresa no tiene manuales de procedimientos que permitan tener un control adecuado de las operaciones, debido a los cambios gerenciales. Al contar con procedimientos definidos, la compañía podría disminuir los tiempos de búsqueda en caso de que exista algún tipo de renuncia o despidos de personal.
- La Compañía requiere un sistema de gestión que permita a la gerencia tener un control adecuado de los procedimientos de la compañía así como conocer los puntos débiles, tomar acciones correctivas y preventivas a posibles errores o desviaciones en los procesos en tiempo real.
- El modelo de gestión es una aplicación de varias normas que permite mantener el control sobre los procesos más importantes de la compañía, lo

cual puede mejorar de forma significativa la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

- El modelo de gestión es parte integral de los procesos, mas no constituye ninguna alteración de los mismos, debido a que el modelo está diseñado como una forma de guía puede ser modificado o actualizado según como la empresa lo requiera.
- El modelo de gestión para la empresa de Combustibles del Ecuador S.A. de la ciudad de Quito comienza en un manual de gestión, seguido de procedimientos definidos. Sin embargo el modelo contempla la responsabilidad de la gerencia para actuar sobre todas las actividades y resultados obtenidos.
- La validación del modelo es una herramienta que permite garantizar una ejecución adecuada del mismo y permite saber cuáles pueden ser las falencias, errores o apreciaciones que no se consideraron para el diseño visto desde otro punto de vista.
- La validación permite garantizar que el presente trabajo fue realizado con un enfoque a su aplicación y utilización por parte de la empresa la cual permitió la realización del modelo de gestión.

## ANEXOS

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A continuación se presenta un breve diccionario de competencias, que servirá de guía.

#### *ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS*

*Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.*

#### *ACTITUD DE SERVICIO*

*Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.*

#### *ADAPTABILIDAD*

*Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.*

#### *ADAPTACIÓN AL CAMBIO*

*Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.*

#### *ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO*

*Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.*

#### *ANÁLISIS DE PROBLEMAS*

*Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.*

#### *ANÁLISIS NUMÉRICO*

*Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.*

#### *APTITUD VERBAL*

*Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.*

#### ATENCIÓN AL CLIENTE

*Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.*

#### AUTOCONFIANZA

*Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.*

#### AUTOCONTROL

*Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.*

#### AUTODESARROLLO

*Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.*

#### AUTOMOTIVACIÓN

*Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.*

#### ASUNCIÓN DE RIESGOS

*Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.*

#### BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

*Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.*

#### BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

*Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.*

#### CAPACIDAD DE ANÁLISIS

*Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.*

#### **CAPACIDAD PARA APRENDER**

*Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.*

#### **CAPACIDAD CRÍTICA**

*Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.*

#### **CAPACIDAD DE DECISIÓN**

*Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.*

#### **CAPACIDAD DE GESTIÓN**

*Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.*

#### **CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN**

*Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.*

#### **COMPRENSIÓN INTERPERSONAL**

*Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.*

#### **COMPROMISO**

*Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.*

#### **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

*Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.*

#### **COMUNICACIÓN ESCRITA**

*Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.*

#### **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

*Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.*

#### **COMUNICACIÓN ORAL PERSUASIVA**

*Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.*

#### **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

*Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.*

#### **CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

*Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.*

#### **CREATIVIDAD**

*Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.*

#### **DEFENSA DE LOS DEMÁS**

*Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se le haya pedido.*

#### **DELEGACIÓN**

*Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.*

#### **DESARROLLO RELACIONES**

*Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.*

#### **DESARROLLO DE PERSONAS**

*Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.*

#### **DISPONIBILIDAD**

*Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.*

#### **DIRECCIÓN DE PERSONAS**

*Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.*

#### **EFECTIVIDAD**

*Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.*

#### **ENERGÍA**

*Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.*

#### **ENTUSIASMO**

*Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.*

#### **ESCUCHA**

*Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.*

#### **ESPÍRITU COMERCIAL**

*Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.*

#### **ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

*Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.*

#### **ÉTICA**

*Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.*

#### **EMPODERAMIENTO**

*Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.*

#### **FLEXIBILIDAD**

*Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.*

#### **GESTIÓN DEL CAMBIO**

*Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.*

#### **GESTIÓN DE RECURSOS**

*Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.*

#### **GESTIÓN DE CONFLICTOS**

*Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.*

#### **HABILIDAD DE CONTROL**

*Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.*

#### **IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA**

*Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.*

#### **IMPACTO**

*Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.*

#### **INNOVACIÓN**

*Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.*

#### **INFLUENCIA**

*Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.*

#### **INICIATIVA**

*Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.*

#### **INTEGRIDAD**

*Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.*

#### **INTERÉS POR MANTENERSE ACTUALIZADO**

*Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.*

#### **INTERACTUAR / INTERRELACIONARSE**

*Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.*

#### **LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA**

*Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.*

#### **LIDERAZGO**

*Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.*

#### **MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE**

*Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.*

#### **METICULOSIDAD**

*Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.*

#### **MINUCIOSIDAD**

*Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.*

#### **NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS**

*Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.*

#### **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

*Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.*

#### **ORIENTACIÓN AL LOGRO**

*Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.*

### **ORIENTACIÓN AL SERVICIO**

*Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.*

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA** *Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.*

### **PENSAMIENTO ANALÍTICO**

*Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.*

**PENSAMIENTO CONCEPTUAL** *Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.*

### **PENSAMIENTO CREATIVO**

*Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización*

### **PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

*Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.*

### **PENSAMIENTO ÉTICO**

*Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.*

### **PENSAMIENTO SISTÉMICO**

*Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.*

### **PERSISTENCIA**

*Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.*

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL** *Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.*

### **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

*Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.*

#### **POSITIVISMO**

*Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.*

#### **PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO**

*Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.*

#### **PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD**

*Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.*

#### **PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN**

*Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.*

#### **PROFESIONALISMO**

*Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.*

#### **RESISTENCIA**

*Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.*

#### **RESPONSABILIDAD**

*Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.*

#### **RIGOR PROFESIONAL**

*Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma) con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.*

#### **SENSIBILIDAD HACIA EL CLIENTE**

*Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.*

#### **SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

*Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.*

#### **SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL**

*Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.*

#### **SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

*Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.*

#### **SENTIDO DE EFECTIVIDAD**

*Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.*

#### **SOCIABILIDAD**

*Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.*

#### **TENACIDAD**

*Capacidad para progresar y persistir a pesar de los obstáculos.*

#### **TOLERANCIA AL ESTRÉS**

*Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.*

#### **TOMA DE DECISIONES**

*Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.*

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

*Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente*

#### **UTILIZACIÓN DE OTROS**

*Se refiere a una compleja interacción con los empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa y demás personas que no están sujetos a influencias de poder por la posición que ocupan.*

*UTILIZACIÓN DE RELACIONES Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocio.*

#### **VISIÓN DE FUTURO**

*Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.*

#### **VALORES**

*Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.*

### *VISIÓN EMPRESARIAL*

*Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.*

### *VISIÓN PROSPECTIVA*

*Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.<sup>51</sup>*

---

<sup>51</sup> [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

**COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA  
REQUISICIÓN DE PERSONAL**



<b>1. DATOS GENERALES</b>		<b>REQUISICIÓN No.</b>	
1.1 AREA:		Fecha:	
1.2 Contacto:	Cargo:		
1.3 Dirección:			
Teléfono:	Celular:	Ext.	
E-mail:	Fax.		
<b>2. PERFIL</b>			
2.1 Cargo :	No.	Tipo de contrato:	
2.2 Instrucción:	Primaria <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>	Título:
	Secundaria <input type="checkbox"/>	Postgrado <input type="checkbox"/>	
	Técnico/tecnólogo <input type="checkbox"/>	Otro: _____	
2.3 Experiencia en el Cargo:	años _____	No experiencia <input type="checkbox"/>	
2.4 Trabaja con pares:	Supervisa a: _____	Supervisado por: _____	
2.5 Dirección del Lugar de Trabajo:			
2.6 Jornadas de Trabajo:			
	Normales de Oficina	<input type="checkbox"/>	
	Rotativos de 8 horas c/turno (tres turnos)	<input type="checkbox"/>	
	Opción a estudios	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
2.7 Remuneración:	U.S.D _____	Adicionales: _____	
2.8 Conocimientos en el Cargo:			
2.9 Actividades a desempeñar en el cargo:			
<b>3. PERSONAL DISCAPACITADO</b>			
Acepta personal discapacitado SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Que tipo de discapacidad: Especifique _____ Porcentaje (%) _____	Observaciones:	
<b>4. DATOS COMPLEMENTARIOS</b>			
<b>Grado de Urgencia</b>	Vigencia de la vacante (fecha)		
Alto <input type="checkbox"/> Esta semana	____/____/____		
Medio <input type="checkbox"/> En 15 días	____/____/____		
Bajo <input type="checkbox"/> En 3 semanas	____/____/____		
<b>5. REVISADO (NO LLENAR USO EXCLUSIVO DE COMDECSA)</b>			
<b>Requisitos mínimos de aprobación:</b>		<b>Seguimiento:</b> dd / mm / aaaa	
Back up <input type="checkbox"/>		Fecha 1 / / /200	
Hay candidatos <input type="checkbox"/> Enviados <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Fecha 2 / / /200	
Capacidad de respuesta SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Fecha 3 / / /200	
oooooooooooooooooooooo Fecha Entrega Candidatos: ____/____/____ Fecha fin de proceso: ____/____/____ Responsable: _____		COMENTARIO	
Entrevistas	DÍAS <input type="text"/>	HORAS <input type="text"/>	



**Solicitud de Vacaciones**

Nombre empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Estación de Servicio: \_\_\_\_\_

Administrador de Estación: \_\_\_\_\_

Período de Vacaciones \_\_\_\_\_

Días de vacaciones: \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Firma del empleado* *Fecha*

**OBSERVACIONES POR ADMINISTRADOR DE ESTACIÓN**

Personal de reemplazo:	Turnos de trabajo:

\_\_\_\_\_  
*Nombre y firma del Administrador de la Estación* *Fecha*

**INFORMACIÓN REVISADA POR RRHH-COMDECSA**

Fecha de Ingreso a COMDECSA: \_\_\_\_\_

Contrato por Horas:	_____	Contrato Fijo:	_____
---------------------	-------	----------------	-------

Tiempo de trabajo hasta la fecha de la solicitud:	_____	Período de vacaciones:	_____
---	-------	------------------------	-------

(Se tomará en cuenta el período de vacaciones desde la firma del Contrato Fijo)

Días de vacaciones anticipadas:	_____	Días pendientes de vacaciones:	_____
---------------------------------	-------	--------------------------------	-------

Motivo de vacaciones anticipadas: \_\_\_\_\_

**Personal de reemplazo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Nombre y firma de responsabilidad* *Fecha*

**APROBACIÓN POR COMDECSA**

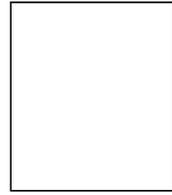
Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aprobada  Rechazada

\_\_\_\_\_  
*Nombre y firma de responsabilidad* *Fecha*



**COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA**  
FAVOR LLENAR EL SIGUIENTE FORMATO CON LETRA IMPRENTA Y CLARA

**DATOS PERSONALES:**

**CODIGO**

**APELLIDOS:**

**NOMBRES:**

**DIRECCIÓN:**

Calle Principal No. de Casa o lote: \_\_\_\_\_

Calle Secundaria o Intersección: \_\_\_\_\_

Parroquia o Barrio: \_\_\_\_\_

Provincia o Ciudad: \_\_\_\_\_

**TELEFONO DOMICILIO Y CELULAR:** 1.- \_\_\_\_\_ 2.- \_\_\_\_\_ 3.- \_\_\_\_\_

**TIPO DE SANGRE:**  A  B  O  AB Positivo: \_\_\_ Negativo: \_\_\_ **GENERO:** Masculino: \_\_\_ Femenino: \_\_\_

**COMO SE VINCULO A COMDECSA:**  Prensa  Amistad  Familiar  Tercerizadora Otro: \_\_\_\_\_

**ESTADO CIVIL:**  Soltero  Casado  Divorciado  Unión Libre  Viudo

**Datos del cónyuge:**

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento  
Provincia \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_

Fecha de matrimonio o unión libre

**Datos de los hijos no casados y menores de 18 años:**

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Ocupación  estudia  trabaja

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_  estudia  trabaja

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_  estudia  trabaja

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_  estudia  trabaja

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_  estudia  trabaja

<u>Datos del padre:</u>	Apellidos	Nombres	Teléfono:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Datos de la madre:</u>	Apellidos	Nombres	Teléfono:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**EN CASO DE EMERGENCIA, INDICAR DOS PERSONAS DIFERENTES A SU CÓNYUGE O PADRES:**

<b>APELLIDOS:</b>	<input type="text"/>	<b>NOMBRES:</b>	<input type="text"/>
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>Parentesco:</b> <input type="text"/>		
Calle Principal No. de Casa o lote:	_____		
Calle Secundaria o Intersección:	_____		
Parroquia o Barrio:	_____		
Provincia o Ciudad:	TELEFONO: _____		

<b>APELLIDOS:</b>	<input type="text"/>	<b>NOMBRES:</b>	<input type="text"/>
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>Parentesco:</b> <input type="text"/>		
Calle Principal No. de Casa o lote:	_____		
Calle Secundaria o Intersección:	_____		
Parroquia o Barrio:	_____		
Provincia o Ciudad:	TELEFONO: _____		

**EDUCACIÓN:**

PRIMARIA: \_\_\_\_\_

FECHA DE GRADUACIÓN: \_\_\_\_\_

ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_

SECUNDARIA: \_\_\_\_\_

FECHA DE GRADUACIÓN: \_\_\_\_\_

ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_

TITULO: \_\_\_\_\_

SUPERIOR 1: \_\_\_\_\_

FECHA DE GRADUACIÓN: \_\_\_\_\_

ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_

TITULO: \_\_\_\_\_

SUPERIOR 2: \_\_\_\_\_

FECHA DE GRADUACIÓN: \_\_\_\_\_

ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_

TITULO: \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL:**

**Último trabajo:**

Fecha de ingreso:	<input type="text"/>	Fecha de salida:	<input type="text"/>
Compañía:	<input type="text"/>	Teléfono:	<input type="text"/>
Ultimo Cargo:	<input type="text"/>	Ultimo sueldo:	<input type="text"/>

País:       Provincia:       Ciudad:

**Penúltimo trabajo:**

Fecha de ingreso:  Fecha de salida:   
Compañía:  Teléfono:   
Último Cargo:  Último sueldo:   
País:  Provincia:  Ciudad:

**CURSOS DE CAPACITACION (los tres más importantes)**

Nombre del curso	Lugar:	Fecha (D-M-A)

**DATOS DE IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR:**

FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_  
LUGAR DE NACIMIENTO: Provincia:  Cantón:  Parroquia:   
NO. DE CEDULA DE CIUDADANIA:   
NO. DE LIBRETA MILITAR:   
LICENCIA DE CONDUCIR:  SI  NO  TIPO

**IDIOMAS:**

IDIOMA 1  B  INTER  AVAN   
IDIOMA 2  B  INTER  AVAN

Declaro que los datos arriba mencionados son verdaderos y que cualquier falsedad u omisión en ellos, dará origen a la finalización del contrato de trabajo.

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado:

**DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO:**

Cargo:  Área o EESS:  Turnos:       
Primero Segundo Tercero Rotativo Lunes a Viernes 8 h.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA  
FORMULARIO CAPACITACIÓN



**TEMA:**

**INSTRUCTOR:**

**FECHA Y HORARIO:**

**LUGAR:**

**INVERSION:**

**DESCUENTO:**

**FORMA DE PAGO:**

**DIRECCION**

**ENTREGA**

**DAT OS DEL PARTICIPANTE (S)**

	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CARGO</b>
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____

**OBSERVACIONES:**

**AUTORIZADO POR:**

**FECHA DE PAGO:**



**Evaluación de candidatos**

**Información general**

Fecha: \_\_\_\_\_

Candidato: \_\_\_\_\_ Cédula de Ciudadanía: \_\_\_\_\_

Puesto al que aplica: \_\_\_\_\_

Estación de Servicio: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

**Recomendaciones del entrevistador**

4. Contratar

2. Recomendable otra Posición

3. Continúa en el Proceso

1. No Aprobado

**Evaluación del candidato**

Calificación:	Muy Satisfactorio 4	Satisfactorio 3	Poco Satisfactorio 2	Insatisfactorio 1
Habilidades de comunicación/escucha				<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo				<input type="checkbox"/>
Iniciativa				<input type="checkbox"/>
Mejoramiento continuo				<input type="checkbox"/>
Enfoque al cliente				<input type="checkbox"/>
Interés en la compañía/puesto				<input type="checkbox"/>
<b>PROMEDIO</b>				<input type="checkbox"/>

**Resumen general de la Evaluación**

4. Altamente Efectivo

2. Necesita Desarrollo

3. Competente

1. No Aplicable

Puntos fuertes:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puntos débiles:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios adicionales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A.- COMDECSA

FAVOR LLENAR EL SIGUIENTE FORMATO CON LETRA IMPRENTA Y CLARA

## DATOS PERSONALES

| | |

EN CASO DE EMERGENCIA, INDICAR DOS PERSONAS DIFERENTES A SU CÓNYUGE O PADRES:

APELLIDOS:  NOMBRES:

DIRECCIÓN:  Parentesco:

Calle Principal No. de Casa o lote: \_\_\_\_\_

Calle Secundaria o Intersección: \_\_\_\_\_

Parroquia o Barrio: \_\_\_\_\_

Provincia o Ciudad: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

APELLIDOS:  NOMBRES:

DIRECCIÓN:  Parentesco:

Calle Principal No. de Casa o lote: \_\_\_\_\_

Calle Secundaria o Intersección: \_\_\_\_\_

Parroquia o Barrio: \_\_\_\_\_

Provincia o Ciudad: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

**ÚLTIMO TRABAJO**

FECHA DE INGRESO	<input type="text"/>
FECHA DE SALIDA	<input type="text"/>
EMPRESA	<input type="text"/>
TELÉFONO	<input type="text"/>
CARGO DESEMPEÑADO	<input type="text"/>
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO	<input type="text"/>
PROVINCIA-CIUDAD	<input type="text"/>

TIEMPO DE DURACIÓN DEL TRABAJO:

1) DÍAS ( ) 2) MESES ( ) 3) AÑOS ( ) 4) ESTÁ TRABAJANDO ACTUALMENTE ( )

CAUSA DE TERMINACIÓN LABORAL:

---

---

**PENÚLTIMO TRABAJO**

FECHA DE INGRESO	<input type="text"/>
FECHA DE SALIDA	<input type="text"/>
EMPRESA	<input type="text"/>
TELÉFONO	<input type="text"/>
CARGO DESEMPEÑADO	<input type="text"/>
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO	<input type="text"/>
PROVINCIA-CIUDAD	<input type="text"/>

TIEMPO DE DURACIÓN DEL TRABAJO:

1) DÍAS ( ) 2) MESES ( ) 3) AÑOS ( ) 4) ESTÁ TRABAJANDO ACTUALMENTE ( )

CAUSA DE TERMINACIÓN LABORAL:

---

---

**CAPACITACIÓN**

**REFERENCIAS  
PERSONALES**

**CÓMO SE ENTERÓ QUE SE REQUIERE PERSONAL:**

---

---

---

---

Declaro que los datos arriba mencionados son verdaderos y que cualquier falsedad u omisión en ellos, dará origen a la finalización del contrato de trabajo.

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Fecha



## GLOSARIO

Administradores.- Personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

Aleatorio.- Concepto matemático que se utiliza en estadística refiriéndose al suceso o evento que tiene una misma probabilidad de ocurrencia.

Análisis.- Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

Balance.- Operación contable que muestra en términos monetarios la situación patrimonial de una empresa en una fecha determinada, que generalmente coincide con la del cierre económico. Brinda una imagen de la empresa.

Control.- Medición de resultados que permite evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. Su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza, sistema, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto.

Cronogramas.- Instrumento de medición que expresa las relaciones de una actividad con el tiempo en que debe ser ejecutada.

Decisión.- Resultado del proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

Diagnóstico.- Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste y/o desarrollo orientado a optimizarlo.

Eficiencia.- Logro de los fines con la menor cantidad de recursos y costo

Eficacia.- Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados

Estrategia.- Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa, y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Financiero.- El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir

sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Impacto.- Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

Misión.- Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser

Objetivo.- Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

Planeación Estratégica.- Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

Procedimiento.- Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proceso.- Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

Productividad.- Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos) y los productos o servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con que se emplean los recursos en su conjunto, incluyendo el capital de trabajo y la mano de obra.

Sistema de Control Interno.- son todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración.

Toma de Decisiones.- elegir entre dos o más alternativas, cual es la correcta o la que se va a aplicar.

Visión.- Punto de vista particular sobre un tema, un asunto, etc. Creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2009.
2. CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2009.
3. ALES, Martha, *Selección por Competencias*, Editorial Garnica, Buenos Aires, 2006.
4. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2001.
5. GALLOWAY, Dianne, *Mejora continua de Procesos*, Primera Edición, Editorial Gestión 2000, 2000.
6. GROUP, Hay, *Planeación Estratégica*, Editorial The Hay Group Management Limited, 2006.
7. MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, , Segunda Edición, Editorial Luz De América, Quito, 2001.
8. ORTIZ, José, *Auditoria Integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo Y Financiero*, EA Kimpres, Bogotá, 2000.
9. Código del trabajo

## PÁGINAS DE INTERNET

1. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)
2. <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/la-administracion-de-recursos-humanos.html>
3. <http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-de-recursos-humanos.html>
4. <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
5. <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>
6. [http://www.losgerentes.com/index.php?action=principal\\_inf\\_noticias&row\\_codigo=66](http://www.losgerentes.com/index.php?action=principal_inf_noticias&row_codigo=66)
7. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigieneuork.htm>
8. [http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_laborales](http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales)

9. <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>
10. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrrhh.htm>
11. [es.wikipedia.org/wiki/Paradigma](http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma)
12. <http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213720>
13. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/25b.htm>
14. [www.webdianoia.com/glosario/main.php](http://www.webdianoia.com/glosario/main.php)
15. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/25b.htm>
16. [www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml)
17. <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
18. Cfr, [www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml)
19. [www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml)
20. [http://iteso.mx/~carlosc/cultura\\_organizacional/gestion\\_concepto.doc](http://iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/gestion_concepto.doc)
21. [www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp](http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/guias/2003/04/26498.jsp)
22. [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)