



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“PROPUESTA DE MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE
RECLUTAMIENTO PARA J&F GASOLINERA,
CAMPAMENTO, OLANCHO.”**

SUSTENTADO POR:

ALEJANDRA JAQUELIN PERDOMO DELGADILLO

ANA GABRIELA FERRERA GALO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**“PROPUESTA DE MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE
RECLUTAMIENTO PARA J&F GASOLINERA,
CAMPAMENTO, OLANCHO.”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR MOTODOLOGICO

PATRICIA VILLALTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3



FACULTAD DE POSTGRADO

“PROPUESTA DE MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA J&F GASOLINERA, CAMPAMENTO, OLANCHO.”

ALEJANDRA JAQUELIN PERDOMO DELGADILLO

ANA GABRIELA FERRERA GALO

Resumen

La investigación desarrolló una propuesta de manual de puestos y proceso de reclutamiento para J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, buscando clarificar roles y reducir la rotación de personal. Mediante un enfoque mixto se analizó la estructura organizativa existente. Los resultados mostraron que el 31.3% de colaboradores desconocía qué tareas realizar, mientras un 31.2% desempeñaba funciones ajenas a su cargo. El estudio identificó la necesidad de formalizar siete puestos clave: Administrador/a, Atención en pista, Cajero/a de Mini Mercadito, Encargado/a de Cocina, Personal de Seguridad, Servicio de cambio de aceite y Personal de Limpieza. La principal conclusión determinó que la ausencia de estructura formal generó ambigüedad en los roles y contribuyó a la alta rotación. Se recomendó implementar el Manual de Puestos como prioridad estratégica, designando un responsable para su socialización por área funcional.

Palabras claves: (estructura organizacional, gestión del talento humano, manual de puestos, proceso de reclutamiento, rotación de personal



FACULTAD DE POSGRADO

“PROPOSAL FOR A JOB MANUAL AND RECRUITMENT PROCESS FOR J&F GAS STATION, CAMPAMENTO, OLANCHO.”

ALEJANDRA JAQUELIN PERDOMO DELGADILLO

ANA GABRIELA FERRERA GALO

Abstract

The research developed a job manual proposal and recruitment process for J&F Gas Station in Campamento, Olancho, aiming to clarify roles and reduce staff turnover. Through a mixed approach, the existing organizational structure was analyzed. Results showed that 31.3% of employees did not know which tasks to perform, while 31.2% performed duties outside their position. The study identified the need to formalize seven key positions: Administrator, Pump Attendant, Mini-Market Cashier, Kitchen Manager, Security Personnel, Oil Change Service, and Cleaning Staff. The main conclusion determined that the absence of a formal structure generated ambiguity in roles and contributed to high turnover. It was recommended to implement the Job Manual as a strategic priority, designating a responsible person for its socialization by functional area.

Palabras claves: (human talent management, job manual, organizational structure, recruitment process, staff turnove)

DEDICATORIA

Agradezco profundamente a Dios por ser mi guía constante, por darme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar este proceso. Su presencia fue mi sostén en los momentos de duda y mi impulso en los de avance. Con todo mi amor y gratitud, dedico este logro a mis padres, Adrián Perdomo y Teresa Delgadillo, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración, apoyo y fortaleza. Gracias por su amor incondicional, por sus palabras de aliento cuando más las necesitaba y por enseñarme, con su ejemplo, el verdadero valor del esfuerzo, la responsabilidad y la dedicación. Cada paso que di estuvo guiado por los principios que me inculcaron. Sin su respaldo, este sueño no habría sido posible. Hoy, este logro no solo me pertenece a mí, sino también a ustedes. Es un homenaje al amor, la entrega y los sacrificios que han hecho por mí.

Alejandra Perdomo

A Dios, quien me ha dotado de sabiduría y perseverancia para alcanzar exitosamente esta meta profesional. A mi madre, Doris Galo, mi inquebrantable pilar, quien ha estado presente en cada momento, especialmente en los más difíciles, facilitándome todo cuanto ha estado a su alcance y enseñándome con su ejemplo que puedo lograr lo que me proponga mediante sacrificio y dedicación. A mi padre, que, aunque partió sin presenciar este logro, sé que estaría rebosante de orgullo al verme culminar esta etapa. A mi hermano Alejandro, por su motivación constante y apoyo fundamental en mi trayectoria. A mi familia y amigos, guías invaluablees cuyos consejos y respaldo incondicional han sido vitales. A mis queridos ex alumnos de La Paz, quienes me enseñaron a ser mejor profesional y persona, esperando haber sido ejemplo e inspiración para que persigan sus metas y sueños con amor, humildad y dedicación. A todos ellos, mi eterna gratitud y amor.

Ana Ferrera.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios, por habernos otorgado la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar con éxito esta importante etapa de nuestras vidas. Ha sido su guía constante la que nos sostuvo en los momentos de mayor desafío y la que nos permitió mantenernos firmes ante cada obstáculo, con fe y esperanza en la culminación de esta meta.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, quienes han sido el motor que nos impulsó día a día. Gracias por el amor incondicional, la paciencia, el ánimo en los momentos difíciles y por creer en nosotros aun cuando nuestras fuerzas flaqueaban. Su apoyo, tanto emocional como práctico, fue vital para seguir adelante y alcanzar esta meta. A ustedes les dedicamos con todo el corazón este logro, porque también les pertenece.

De manera muy especial, agradecemos a nuestra asesora metodológica, máster Patricia Villalta, por su valioso acompañamiento durante todo este proceso. Su disposición, compromiso y experiencia fueron fundamentales para dar forma a este trabajo. Gracias por guiarnos con tanta dedicación, por su constante retroalimentación y por motivarnos a superarnos en cada etapa de la investigación.

Nuestro reconocimiento también va dirigido a los docentes de postgrado de UNITEC que formaron parte de nuestra formación en la Maestría. Agradecemos sinceramente todo el conocimiento compartido, las experiencias transmitidas, así como las enseñanzas que nos ayudaron a construir una base sólida tanto en lo académico como en lo profesional. Su labor ha dejado una huella significativa en nuestra manera de pensar, actuar y liderar en el ámbito de recursos humanos.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a la empresa que nos brindó la oportunidad de realizar esta investigación en su entorno organizacional. Su apertura, colaboración y disposición para facilitar el acceso a la información requerida fueron fundamentales para el desarrollo de este estudio. Valoramos profundamente la confianza depositada en nosotros y el apoyo recibido durante cada etapa del proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	15
2.2.1 BASES TEÓRICAS.....	16
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	34
2.4 MARCO LEGAL.....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	39
4.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	39
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	40
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	41
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	42
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	42
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.4.1 POBLACIÓN.....	44

3.4.2	MUESTRA	45
3.5	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	45
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.6.3	FUENTES PRIMARIAS	49
3.6.4	FUENTES SECUNDARIAS	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		51
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	52
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
5.1	CONCLUSIONES	71
5.2	RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		73
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	73
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	73
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	74
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	75
6.4.1	DESCRIPCIÓN CLARA DEL MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO	75
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	94
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	94
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	97
MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		203

GLOSARIO207
ANEXOS.....208

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El capital humano representa uno de los activos más valiosos para cualquier organización, siendo un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad empresarial. En el contexto actual, caracterizado por mercados altamente competitivos y en constante evolución, las empresas del sector de hidrocarburos, específicamente las estaciones de servicio como J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, enfrentan el desafío de optimizar sus procesos de gestión del talento humano para garantizar la calidad en el servicio y la eficiencia operativa.

Cabe destacar que se cambió el nombre de la empresa debido a un acuerdo de confidencialidad para no afectar ningún proceso legal, por lo que J&F Gasolinera es un nombre ficticio utilizado exclusivamente para los propósitos de esta investigación.

La ausencia de herramientas formales como manuales de puestos y procedimientos estandarizados de reclutamiento genera múltiples problemáticas en estas organizaciones: indefinición de responsabilidades, duplicidad de funciones, procesos de selección ineficientes y altos índices de rotación de personal. Estas deficiencias impactan directamente en la productividad empresarial y en la satisfacción tanto de clientes como de colaboradores.

La presente investigación surge como respuesta a esta necesidad identificada en J&F Gasolinera, donde la expansión de operaciones y el incremento en la complejidad organizacional han evidenciado la urgencia de implementar un sistema formal de gestión de talento humano. El propósito central de este estudio es diseñar un manual de puestos y un proceso de reclutamiento adaptados a las particularidades de la empresa y su entorno, que contribuyan a la profesionalización de sus prácticas administrativas y a la consolidación de una estructura organizacional eficiente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

J&F Gasolinera opera actualmente con un sistema de gestión del talento humano caracterizado por su informalidad y falta de estructura, donde el reclutamiento se realiza de manera improvisada mediante recomendaciones de los propios colaboradores, sin seguir protocolos

estandarizados que garanticen candidatos idóneos. Esta situación se agrava por la ausencia de descriptores de puestos formales que definan funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, generando confusión de roles, conflictos internos por superposición de tareas y expectativas contradictorias sobre el desempeño laboral. Como consecuencia directa, la empresa enfrenta altos índices de rotación de personal debido a contrataciones inadecuadas que no priorizan la compatibilidad entre el perfil del candidato y los requerimientos reales del puesto, resultando en renuncias tempranas o desvinculaciones por bajo rendimiento.

Robbins y Judge, (2017) señalan que una estructura organizativa bien definida tiene un impacto positivo en la productividad de los colaboradores, reduce el estrés laboral y promueve un mayor compromiso. Por su parte, (Chiavenato, 2009a) destaca la necesidad de establecer roles claros para mejorar la toma de decisiones y prevenir conflictos.

Cabe destacar que, hasta el momento, la dirección de J&F Gasolinera no ha manifestado iniciativas concretas para formalizar los procesos de gestión del talento humano. Esta ausencia de priorización en el desarrollo de sistemas estructurados de recursos humanos refleja una visión operativa centrada en el corto plazo, que no reconoce plenamente el impacto estratégico que una adecuada gestión del capital humano podría tener en la eficiencia, productividad y sostenibilidad del negocio.

A nivel práctico, diversos estudios en pequeñas y medianas empresas han evidenciado que la implementación de manuales de funciones y procedimientos mejora la eficiencia interna, sino que también fortalece la cultura organizacional y la cohesión del equipo de trabajo. Gómez-Mejía et al., (2008) destacan que "una tasa de rotación excesiva en comparación con el estándar del sector suele ser un síntoma de que existen problemas dentro de la organización" (p. 227), lo que resalta la importancia de establecer estructuras organizativas claras.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, contar con procesos internos bien definidos es fundamental para el éxito. Dessler y Varela Juárez, (2011) destacan que el índice de rotación de colaboradores es un indicador clave para evaluar la estabilidad dentro de una organización.

Para optimizar la operatividad de J&F Gasolinera, es imprescindible establecer directrices claras y roles bien definidos para cada colaborador. Esta estructuración adecuada permite una

distribución equitativa de las responsabilidades y mejora la coordinación entre los equipos, elevando la claridad del servicio y reduciendo las ambigüedades que afectan el desempeño general de la empresa.

La investigación de (Barragán Álvarez, 2012) que se tituló “Manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la gasolinera San José del Cantón Quevedo año 2012”, propuso la creación de un manual de funciones para optimizar la gestión administrativa. En la Empresa dedicada a la venta de combustible desde hace aproximadamente 10 años, se identificaron problemas significativos por la ausencia de un manual de funciones. La investigación reveló que el 60% de los empleados experimentaban sobrecarga laboral por realizar actividades ajenas a sus cargos, mientras que el 40% del personal administrativo nunca recibió inducción. Esta falta de delimitación de responsabilidades generaba duplicidad de funciones, asignación de tareas sin capacidad para realizarlas y pérdida de tiempo en la resolución de problemas. Mediante entrevistas y análisis de la estructura organizacional, se diseñó un manual de funciones que especifica actividades y responsabilidades para cada cargo, constituyéndose en un valioso instrumento de gestión que permite a los colaboradores tener claridad sobre sus competencias funcionales y responsabilidades, optimizando así el recurso humano y mejorando el servicio ofrecido por la empresa. Se concluyó que contar con funciones claramente definidas mejora la eficiencia operativa y reduce los conflictos internos. Además, destacó la importancia de tener un marco organizativo para garantizar un funcionamiento más estructurado.

Por su parte, la investigación titulada "Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Guarizama, Departamento de Olancho, Honduras, C.A." La tesis "Propuesta de Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Guarizama, Departamento de Olancho, Honduras, C.A." presentada por Omar Alberto Ramos Rodríguez para obtener el título de Máster en Administración de Empresas, aborda la problemática administrativa de esta municipalidad rural. La investigación, desarrollada durante tres meses, identificó como principal desafío la ausencia de una herramienta técnica que definiera claramente las funciones y responsabilidades del personal municipal, generando ineficiencia administrativa, duplicidad de funciones y desorganización. Mediante encuestas y entrevistas aplicadas a los 19 empleados municipales, se descubrió que el 100% indicó la inexistencia de un manual de puestos, el 89% no tenía documentadas sus funciones ni responsabilidades, y ninguno había visto un organigrama institucional. El estudio se fundamentó

en teorías administrativas modernas y el análisis del contexto socioeconómico del municipio de Guarizama. Como respuesta a esta necesidad, el investigador elaboró un manual completo que detalla 19 puestos específicos, incluyendo para cada uno: identificación, objetivo, funciones principales, responsabilidades especiales, condiciones de trabajo, requisitos y calificaciones necesarias. El documento concluye que la implementación de este manual mejorará significativamente la gestión municipal al proporcionar claridad organizacional, evitar la duplicidad de tareas, facilitar los procesos de selección y capacitación de personal, y establecer líneas claras de autoridad y comunicación que beneficiarán tanto a los empleados como a la comunidad de Guarizama. (Ramos Rodríguez, 2012)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La J&F Gasolinera, ubicada en el municipio de Campamento en el departamento de Olancho, opera con 17 colaboradores distribuidos en diversas áreas funcionales, incluyendo administración, seguridad, atención en pista, mini mercadito, cocina, limpieza, lavado de autos, tienda de aceites y servicio de cambio de aceite.

Actualmente, la empresa opera bajo un sistema de gestión del talento humano caracterizado por su informalidad y falta de estructuración. Los colaboradores desempeñan sus funciones sin contar con directrices precisas sobre sus roles y responsabilidades, lo que ha resultado en una distribución desigual del trabajo, dificultades en la coordinación entre equipos y una reducción en la calidad del servicio al cliente.

El proceso de contratación se ha basado principalmente en recomendaciones de los propios colaboradores, quienes funcionan como reclutadores informales sugiriendo a conocidos o familiares cuando surge una vacante. Esta práctica limita significativamente el alcance y la diversidad del proceso de selección, resultando en contrataciones que no siempre cumplen con el perfil requerido para el puesto.

Esta situación se ve agravada por la ausencia de descriptores de puestos claramente definidos. Al no existir documentación formal que delimite las funciones, responsabilidades, líneas

de autoridad y requisitos de cada puesto, los colaboradores experimentan una notable confusión de roles. Esta ambigüedad genera frecuentes conflictos internos derivados de la superposición de tareas, vacíos operacionales y expectativas contradictorias sobre el desempeño laboral.

Como consecuencia directa de estas deficiencias organizacionales, la empresa enfrenta índices de rotación de personal considerablemente elevados. La falta de claridad en las expectativas laborales, combinada con procesos de selección que no priorizan la compatibilidad entre el perfil del candidato y los requerimientos reales del puesto, resulta en contrataciones inadecuadas que derivan en renuncias tempranas o desvinculaciones por bajo rendimiento.

Estas condiciones han generado insatisfacción laboral y una notable inestabilidad en el equipo de trabajo, lo que impacta directamente en la motivación, el clima organizacional y la eficiencia operativa de la empresa. Además, la ausencia de un departamento formal de Recursos Humanos dificulta la implementación de prácticas estandarizadas de gestión del personal, limitando el desarrollo profesional de los colaboradores y la consolidación de un equipo de trabajo cohesionado y eficiente.

La dirección de J&F Gasolinera reconoce la necesidad de formalizar su estructura organizativa y sus procesos de gestión del talento humano como una estrategia para mejorar su competitividad en un mercado cada vez más exigente, donde la calidad del servicio y la eficiencia operativa son factores determinantes para el éxito y la sostenibilidad empresarial.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, enfrenta una problemática organizacional caracterizada por la ausencia de procedimientos formales de gestión del talento humano. Esta situación ha generado múltiples dificultades operativas, incluyendo una estructura organizativa deficiente, ambigüedad en las responsabilidades y un proceso de reclutamiento improvisado basado principalmente en recomendaciones informales de los propios colaboradores.

La ausencia de descriptores de puestos claramente definidos ha provocado que los colaboradores experimenten confusión respecto a sus roles, generando superposición de tareas, vacíos operacionales y expectativas contradictorias sobre el desempeño laboral. Según Robbins y

Judge, (2017), esta falta de claridad organizativa impacta negativamente en la productividad, aumenta el estrés laboral y disminuye el compromiso de los colaboradores.

Considerando estos antecedentes, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede la Gasolinera J&F Campamento, Olancho optimizar la asignación de roles mediante el diseño de un manual de puestos y un proceso de reclutamiento estructurado, con el fin de incrementar la satisfacción, retención del personal y mejorar el desempeño?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

El análisis sistemático de la problemática identificada en J&F Gasolinera requiere un enfoque estructurado que permita profundizar en las causas, manifestaciones e impactos de las deficiencias organizativas actuales. En este sentido, se han formulado cuatro interrogantes estratégicos que orientarán el proceso investigativo, facilitando la recolección de información relevante, el análisis crítico de las condiciones existentes y la formulación de soluciones efectivas adaptadas al contexto específico de la empresa.

Estas preguntas de investigación, complementarias entre sí, abordan distintas dimensiones del problema y guiarán metodológicamente el desarrollo del presente estudio:

1. ¿De qué manera las principales deficiencias en la estructura organizativa y la definición de roles en J&F Gasolinera afectan la satisfacción laboral, la eficiencia operativa y la rotación de personal?
2. ¿Qué modelos, metodologías y mejores prácticas en la gestión del talento humano son aplicables al contexto específico de una estación de servicio como J&F Gasolinera para desarrollar un manual de puestos y estructurar procesos efectivos de reclutamiento?
3. ¿Qué elementos y criterios deben considerarse en el diseño de un manual de puestos y un proceso de reclutamiento que respondan efectivamente a las necesidades organizacionales de J&F Gasolinera, considerando su estructura actual, cultura organizacional y objetivos estratégicos?

4. ¿Cómo se podría implementar y evaluar el impacto del manual de puestos y el proceso de reclutamiento propuesto en términos de claridad de roles, eficiencia operativa, satisfacción laboral y reducción de rotación de personal en J&F Gasolinera?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de puestos y un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, mediante el análisis organizacional, la definición de perfiles laborales y el establecimiento de criterios técnicos de selección, con el fin de clarificar roles y responsabilidades, optimizar la captación de talento idóneo, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción laboral y reducir los índices de rotación de personal.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la situación actual de J&F Gasolinera respecto a la estructura organizativa, la distribución de funciones y los procesos informales de contratación, mediante entrevistas estructuradas para identificar las deficiencias críticas y su impacto en la eficiencia operativa y la estabilidad laboral.
2. Evaluar modelos contemporáneos de gestión del talento humano aplicables al sector de estaciones de servicio, a través de revisión bibliográfica y análisis de casos exitosos, para seleccionar metodologías y herramientas que permitan desarrollar un manual de puestos efectivo y estructurar procesos de reclutamiento adaptados a las necesidades específicas de J&F Gasolinera.
3. Desarrollar un manual de puestos para J&F Gasolinera, mediante la identificación y documentación de funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y perfiles de competencias, para establecer una estructura organizativa clara que facilite la gestión del talento humano y mejore la coordinación entre las diferentes áreas funcionales.
4. Diseñar un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera, mediante la definición de fuentes de captación, métodos de evaluación y criterios de selección, para

establecer un sistema formal que garantice la incorporación de candidatos con el perfil adecuado a los requerimientos definidos en el manual de puestos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Desde el ámbito organizacional, la definición formal de roles, funciones y responsabilidades constituye un pilar fundamental para el desarrollo eficiente de cualquier empresa. Como señala Chiavenato (2019), la estructuración clara de puestos de trabajo no solo optimiza los procesos operativos, sino que también establece las bases para una adecuada gestión del desempeño y el desarrollo profesional. En el caso específico de J&F Gasolinera, la implementación de estas herramientas formales permitirá abordar problemáticas críticas como la ambigüedad de funciones, la superposición de tareas y los vacíos operacionales que actualmente afectan tanto la productividad como la calidad del servicio ofrecido.

La elevada rotación de personal que experimenta la empresa representa no solo una pérdida significativa de capital humano valioso, sino también un incremento sustancial en los costos asociados a procesos continuos de reclutamiento, selección y capacitación. De acuerdo con Werther et al., (2014), la implementación de procesos estructurados de gestión del talento humano puede reducir hasta en un 40% estos índices de rotación, generando un impacto positivo directo en la rentabilidad del negocio. Por tanto, este proyecto contribuirá a la estabilización del equipo de trabajo, fortaleciendo la curva de aprendizaje organizacional y la cohesión del personal.

En términos de competitividad, el sector de estaciones de servicio enfrenta actualmente desafíos significativos derivados de un entorno de negocios cada vez más exigente. La diferenciación a través de la calidad del servicio se ha convertido en un factor determinante para la captación y fidelización de clientes. En este contexto, contar con un equipo de colaboradores competente, bien organizado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa representa una ventaja competitiva sustancial. El manual de puestos y el proceso de reclutamiento propuestos permitirán a J&F Gasolinera optimizar su capital humano como factor diferenciador en el mercado.

Desde una perspectiva de desarrollo organizacional, este proyecto sienta las bases para la profesionalización de la gestión administrativa de J&F Gasolinera. La transición desde prácticas

informales hacia sistemas estructurados y técnicamente fundamentados marca un hito importante en la evolución de la empresa, facilitando su adaptación a los cambios del entorno y mejorando su capacidad de respuesta ante nuevos desafíos. Como afirman (Robbins & Judge, 2017), las organizaciones con estructuras claramente definidas demuestran mayor resiliencia y capacidad de innovación frente a entornos turbulentos.

En el ámbito del clima laboral, la clarificación de roles y expectativas contribuye significativamente a la reducción del estrés laboral y los conflictos internos. Según estudios de Dessler, (2015), la ambigüedad de funciones constituye uno de los principales factores generadores de tensión en el entorno laboral, afectando tanto el bienestar de los colaboradores como su compromiso con la organización. El establecimiento de un marco de referencia claro mediante el manual de puestos favorecerá un ambiente de trabajo más armónico, incrementando la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Finalmente, este estudio tiene el potencial de generar un efecto multiplicador en el sector empresarial local, al establecer un modelo de referencia para otras organizaciones que enfrentan problemáticas similares. La sistematización de estas prácticas de gestión del talento humano y su adaptación al contexto específico de pequeñas y medianas empresas en Honduras contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial regional y a la difusión de metodologías que combinan rigor técnico con aplicabilidad práctica.

En síntesis, la relevancia de esta investigación radica en su capacidad para generar soluciones prácticas a problemáticas organizacionales concretas, aportando simultáneamente al desarrollo teórico y metodológico en el campo de la gestión del talento humano, con un enfoque adaptado a las particularidades del contexto empresarial hondureño.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como objetivo presentar y analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan el diseño de un manual de puestos y un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera, ubicada en Campamento, Olancho. A través de una revisión sistemática de literatura especializada, se establecerán las bases conceptuales, los modelos aplicables y las mejores prácticas en la gestión del talento humano que informarán el desarrollo de la propuesta.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Este capítulo tiene como objetivo presentar y analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan el diseño de un manual de puestos y un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera, ubicada en Campamento, Olancho. A través de una revisión sistemática de literatura especializada, se establecerán las bases conceptuales, los modelos aplicables y las mejores prácticas en la gestión del talento humano que informarán el desarrollo de la propuesta.

2.1.1 ANALISIS DE MACROENTORNO

En este apartado sobre el análisis del macroentorno, se explorará investigaciones existentes para comprender el impacto en las empresas que carecen de manuales de puestos y, en consecuencia, de un área de recursos humanos encargada de la gestión del talento humano. Esta investigación se sustentará en diversas investigaciones recopiladas, las cuales serán aplicadas al tema de estudio para ofrecer un análisis sólido y fundamentado.

El estudio titulado “Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en PETROSHYRIS” tiene como objetivo principal diseñar y elaborar un Manual de Funciones para Petrosbyris, una empresa ecuatoriana dedicada al transporte de derivados de hidrocarburos y a la comercialización de accesorios y lubricantes. La necesidad de este manual surge debido a la falta de una estructura organizativa clara que ha generado confusión en la asignación de tareas, duplicidad de funciones y actividades que no han sido formalmente establecidas dentro de la empresa. Petrosbyris no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y por esta razón no se

ha realizado un análisis de los puestos y un manual de funciones, esto ha producido que exista desorganización en el trabajo realizado por cada uno de los empleados y falta de un sistema para evaluar el desempeño de su trabajo. (Andrade, Piralda, s. f.)

Por su parte, Lorena Barragán en su estudio “Manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la gasolinera “San José” del cantón Quevedo, año 2012” La investigación se llevó a cabo en la Gasolinera San José, ubicada en el cantón Quevedo, Ecuador, con el propósito de desarrollar un manual de funciones que optimizara su gestión administrativa.

La falta de dicho documento generaba desorganización en la asignación de responsabilidades, lo que ocasionaba pérdida de tiempo en la resolución de problemas, duplicidad de actividades y sobrecarga laboral para algunos empleados. Además, la ausencia de una estructura clara de funciones afectaba la productividad y la calidad del servicio al cliente, ya que los trabajadores realizaban tareas sin un marco definido, lo que dificultaba la toma de decisiones y generaba confusión en la ejecución de sus actividades diarias.

La elaboración del manual se justificó por la necesidad de establecer un marco organizativo que definiera de manera clara las funciones y atribuciones específicas de cada cargo, optimizando el desempeño de los empleados y asegurando un uso más eficiente del recurso humano. Este documento permitiría evitar la duplicidad de tareas, reducir tiempos improductivos y mejorar la toma de decisiones dentro de la gasolinera. Además, se planteó como una herramienta clave para la capacitación del personal, garantizando que cada colaborador comprendiera sus responsabilidades y los procedimientos de trabajo, lo que impactaría directamente en la mejora del servicio y en la satisfacción de los clientes.

Como parte del estudio, se llevó a cabo un análisis de la estructura organizacional de la empresa, identificando las áreas clave y estableciendo una jerarquización adecuada para facilitar su gestión. Los resultados demostraron que un alto porcentaje de los empleados desconocía sus funciones y que la implementación del manual contribuiría significativamente a mejorar la organización interna, optimizar la distribución de tareas y aumentar la productividad general del negocio. En conclusión, la investigación resalta la importancia de contar con un manual de funciones como un instrumento esencial para estructurar de manera eficiente la administración de

la gasolinera, fortalecer la gestión operativa y garantizar un servicio de mayor calidad, beneficiando tanto a los empleados como a los clientes. (Barragan Álvarez, 2012)

En otro estudio realizado en Ecuador titulado “Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro año 2020”. La investigación se centra en la incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan. Uno de sus objetivos principales fue diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional mediante la recolección de información interna y la observación de los cargos laborales.

Se identificaron debilidades en la gestión del talento humano, como la ausencia de un manual de descripción de cargos, lo que genera confusión en la distribución de funciones y responsabilidades. Además, se exploraron elementos de productividad para integrarlos en el diseño organizacional y mejorar el desempeño de la empresa.

El motivo central de la investigación radica en la necesidad de diseñar una estructura organizacional más dinámica, dado que la empresa no cuenta con un sistema jerárquico adecuado ni con una división formal del trabajo. Esta carencia ha provocado sobrecarga laboral, desorganización y una disminución en la productividad. A través del estudio, se busca proponer una solución que permita optimizar la gestión administrativa y operativa, estableciendo una estructura clara con responsabilidades bien definidas para mejorar la coordinación interna y la eficiencia en los procesos.

Como resultado del análisis, la investigación propone la implementación de un manual de funciones y un organigrama formal que delimite claramente las áreas de trabajo y las jerarquías dentro de la gasolinera. Esto permitirá que cada trabajador conozca con precisión sus tareas y obligaciones, evitando solapamientos y optimizando los tiempos de trabajo. Asimismo, se sugiere la creación de estrategias para mejorar la comunicación interna y fomentar un ambiente laboral más organizado y productivo, lo que contribuirá a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. (Medina Álvarez, 2020)

2.1.2 ANALISIS DE MICROENTORNO

La investigación titulada “Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Guarizama, Departamento de Olancho, Honduras, C.A.” tiene como objetivo principal analizar la

gestión administrativa de la municipalidad de Guarizama, ubicada en el departamento de Olancho, Honduras. A lo largo del estudio, se identificó que la alcaldía enfrenta desafíos organizativos debido a la falta de un documento formal que establezca de manera precisa las funciones y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo. Esta carencia ha generado ambigüedad en la asignación de tareas, lo que ha provocado confusión entre los empleados y, como consecuencia, ha impactado negativamente en la eficiencia de la administración municipal. Además, esta situación ha dificultado la prestación adecuada de los servicios públicos que la institución debe brindar a la comunidad.

Ante esta problemática, el estudio evidenció la necesidad de implementar un instrumento que regule y organice el desempeño del personal, definiendo de manera clara las líneas de jerarquía y comunicación al interior de la institución. Este manual no solo permitiría optimizar los procesos administrativos, sino también mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos

El propósito de esta investigación es diseñar un Manual de Puestos y Funciones que permita mejorar la gestión del recurso humano en la municipalidad de Guarizama. Este documento busca estructurar la organización del personal, definir los perfiles de cada puesto, estandarizar funciones y responsabilidades, y facilitar la toma de decisiones administrativas. La implementación de este manual proporciona una herramienta de apoyo tanto para los empleados como para los directivos, garantizando una distribución equitativa de tareas y fomentando una mayor eficiencia en la ejecución del trabajo municipal. Además, el estudio destaca que este manual servirá como referencia para futuras contrataciones, capacitaciones y evaluaciones de desempeño, contribuyendo al desarrollo institucional del municipio. (Ramos Rodríguez, 2012).

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se definen los conceptos fundamentales que constituyen el marco conceptual de la investigación, proporcionando una comprensión clara de los términos y constructos utilizados. Se abordan definiciones desde diversas perspectivas teóricas, estableciendo los enfoques adoptados para el presente estudio.

Entre los conceptos clave a desarrollar se incluyen:

2.2.1 MANUAL DE PUESTOS

El manual de puestos ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios en la gestión del talento humano, las tendencias organizacionales y las innovaciones tecnológicas. En la actualidad, este documento no solo describe las funciones y responsabilidades de un puesto, sino que también integra aspectos estratégicos que permiten mayor flexibilidad y adaptación a los entornos laborales cambiantes. (Idalberto Chiavenato, 2007)

Desde el 2010, el concepto del manual de puestos ha transitado por diversas transformaciones. Entre 2010 y 2015, el enfoque por competencias se consolidó, detallando no solo las tareas del puesto, sino también las habilidades técnicas, sociales y emocionales necesarias para un desempeño eficiente (Alles, 2015). Además, los manuales comenzaron a estructurarse con mayor flexibilidad, permitiendo que los roles se adapten a cambios organizacionales sin la rigidez de los modelos tradicionales.

2.2.2 DESCRIPTOR DE PUESTO

La historia de la administración de recursos humanos es relativamente nueva. En realidad, todo inició con la Revolución Industrial y ha desembocado en nuestros días con total fuerza. (Chiavenato, 2009b)

Según (Fernández-Rios, 1998a) El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquéllas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculado a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

La incorporación de psicólogos investigadores a las actividades de análisis de puestos y/o tareas ha supuesto un salto cualitativo. Uno de los primeros fue H. Munsterberg (1913) quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para elaborar, primero, y estimar su validez, después, de los tests psicotécnicos que entonces empezaban a surgir. (p. 80). El análisis y descripción de

puestos de trabajo, pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de organización, dirección y gestión. (p. 110)

Según Chiavenato, (2009b) La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. (p. 222)

2.2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitidos Chiavenato, 1998).

Según Chiavenato, (2009b) El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p. 117)

2.2.4 PROCESO DE SELECCIÓN

Por su parte (L. Gómez-Mejía et al., 2008b) sostiene que la selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. (p. 190)

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Esta sección de la investigación presenta las diversas teorías que respaldan el tema abordado, explorando aspectos específicos relacionados con el mismo. Se recopiló información de distintas fuentes que contribuyen al desarrollo de la investigación. El objetivo de esta recopilación

es proporcionar una base sólida para orientar y desarrollar la investigación, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

2.2.1 BASES TEÓRICAS

2.2.1.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La propuesta de un manual de puestos se sustenta en la teoría de Chiavenato, que resalta la importancia de definir roles y responsabilidades para optimizar la eficiencia organizacional. (Chiavenato, 2009b). En J&F Gasolinera, la ausencia de claridad en las funciones ha generado duplicidad de tareas y conflictos laborales, lo que alinea con la advertencia del autor sobre la desorganización en entornos sin estructura definida.

La implementación de un manual de puestos resulta crucial para J&F Gasolinera considerando su situación actual. Como se observa en la organización, la falta de definición clara en las funciones ha provocado que los empleados realicen tareas duplicadas y se generen conflictos internos, precisamente lo que Chiavenato advierte en su teoría sobre entornos laborales sin estructura definida.

El manual de puestos no debe verse como un simple documento administrativo sino como una herramienta estratégica que permitirá a J&F reorganizar su estructura operativa, eliminar la superposición de funciones y establecer líneas claras de autoridad, generando así un impacto positivo tanto en la productividad como en la satisfacción laboral

En esta línea, Dessler (2018) enfatiza que la gestión del talento humano involucra la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. "La gestión del talento representa el conjunto de prácticas y políticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las 'personas' o los recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño" (p.34).

El enfoque de Dessler (2018) sobre la gestión del talento humano resulta particularmente revelador, ya que integra de manera coherente tanto la dimensión técnica (planificación, organización, desarrollo, coordinación y control) como el componente humano, reconociendo que se trabaja con personas y no solo con recursos. Su perspectiva refleja acertadamente la evolución

de este campo hacia un elemento estratégico dentro de las organizaciones, donde las prácticas y políticas relacionadas con el reclutamiento, selección, formación y evaluación del desempeño se orientan hacia la promoción de la eficiencia y el desarrollo del potencial humano, aspectos que resultan fundamentales para cualquier empresa que aspire a destacarse en el competitivo entorno actual.

2.2.1.2 IMPORTANCIA EN EL SECTOR DE SERVICIOS

En el sector de servicios, particularmente en estaciones de combustible, la gestión del talento humano adquiere una relevancia crítica debido a su impacto directo en la experiencia del cliente. Según Armstrong & Taylor (2020), "en negocios donde el servicio constituye el producto principal, la calidad de la interacción humana se convierte en un factor determinante para la satisfacción del cliente y, por ende, para la rentabilidad del negocio" (p.156). Esta realidad posiciona al personal de primera línea como embajadores de la marca y ejecutores directos de la promesa de valor.

En el sector de estaciones de combustible, la gestión del talento humano representa un pilar fundamental para el éxito operativo y comercial. A diferencia de otros negocios donde el producto puede ser el protagonista, en este tipo de servicio la interacción humana se convierte en el elemento que verdaderamente define la experiencia del cliente. Me parece especialmente relevante cómo el personal de primera línea no solo atiende necesidades inmediatas, sino que personifica los valores de la marca en cada interacción.

Esta dinámica transforma a los colaboradores en verdaderos embajadores, cuyo desempeño impacta directamente en la percepción del servicio y, consecuentemente, en los resultados financieros del negocio. Por ello, creo firmemente que invertir en el desarrollo, capacitación y bienestar de los equipos no debe considerarse un gasto sino una inversión estratégica que se traduce en fidelización de clientes y ventajas competitivas sostenibles en un mercado altamente estandarizado como el de las estaciones de servicio.

2.2.1.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

Dessler y Varela Juárez vinculan la rotación laboral con procesos de selección deficientes y ambigüedad en roles. (Dessler & Varela Juárez, 2011b). En J&F Gasolinera, la alta rotación se explica por la falta de criterios claros en reclutamiento y la frustración de empleados al realizar tareas no asignadas. La implementación de estas estrategias no solo contribuirá a reducir la rotación, sino que también favorecerá la retención del talento al proporcionar expectativas claras desde el inicio. Un entorno laboral más estructurado y equitativo promueve la satisfacción de los colaboradores, lo que, a su vez, impacta positivamente en la productividad y reduce los costos derivados de una capacitación constante para reemplazar al personal que se desvincula.

La rotación en J&F Gasolinera refleja problemas básicos: procesos de contratación poco efectivos y confusión sobre las responsabilidades laborales. Los colaboradores se marchan cuando deben realizar tareas inesperadas y para las que no fueron capacitados.

Mejorar estos aspectos tendría un doble beneficio para la organización, mantendría a más empleados en la empresa y crearía un ambiente de trabajo más ordenado. Cuando el personal sabe exactamente qué se espera de ellos desde el principio, aumenta su satisfacción y productividad. El negocio también se beneficia económicamente al reducir los gastos constantes de capacitar a nuevos trabajadores.

2.2.1.4 MANUAL DE PUESTOS

El manual de puestos constituye una herramienta fundamental para la gestión efectiva del talento humano en cualquier organización. Werther & Davis (2019) lo definen como "un documento formal que especifica las actividades, responsabilidades, ubicación y características de cada puesto de trabajo dentro de una estructura organizacional" (p.112). Este instrumento establece los parámetros básicos que permiten una administración ordenada y sistemática del personal.

Los manuales de puestos representan herramientas fundamentales para la gestión organizacional moderna. Su importancia radica principalmente en su capacidad para estructurar y formalizar las funciones laborales. Como señalan (Dessler & Varela Juárez, 2011b) "los manuales de puestos proporcionan claridad tanto a empleadores como a empleados sobre las expectativas, responsabilidades y límites de cada posición, reduciendo la ambigüedad y los conflictos potenciales en el entorno laboral" (p.84).

El manual de puestos representa uno de los instrumentos fundamentales para la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones contemporáneas. Según Gómez-Mejía et al., (2016), "el manual de puestos constituye la columna vertebral de la arquitectura organizacional, al establecer de manera sistemática las directrices que facilitan la comprensión de la estructura operativa y las interrelaciones funcionales" (p. 138). Esta herramienta trasciende la mera documentación administrativa para convertirse en un elemento determinante en la clarificación de roles, la toma de decisiones y el desarrollo del potencial humano

El reconocimiento de la diversidad organizacional ha impulsado un enfoque más personalizado en el diseño de manuales. Según Porret Gelabert, (2012), "los manuales contemporáneos buscan reflejar la identidad y particularidades de cada organización, adaptando su estructura, lenguaje y énfasis a la cultura específica y prioridades estratégicas". Esta tendencia se contrapone a los enfoques estandarizados que predominaron en décadas anteriores.

Los manuales de puestos actuales se alejan de formatos genéricos para adoptar diseños que reflejan la personalidad única de cada empresa. Este enfoque permite que el documento resuene con la cultura particular de la organización, utilizando un lenguaje que conecta con sus colaboradores y estructurando la información según sus verdaderas prioridades. Al incorporar elementos distintivos de la identidad organizacional, estos manuales ganan relevancia y significado para quienes los utilizan, aumentando su aceptación y efectividad como herramientas de gestión diaria.

2.2.1.4.1 COMPONENTES ESENCIALES DEL MANUAL DE PUESTOS

La estructura de un manual de puestos efectivo debe contemplar diversos componentes que, articulados coherentemente, proporcionan una visión integral de la arquitectura organizacional. Según (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2010), los elementos fundamentales que debe incorporar un manual son: 154-163.

1. MARCO INTRODUCTORIO Y CONTEXTUAL

Este componente establece las bases conceptuales y metodológicas del manual, incluyendo:

- Propósito y alcance: Definición clara de los objetivos del manual y su ámbito de aplicación dentro de la organización.
- Estructura organizativa: Representación gráfica y narrativa de la jerarquía y relaciones funcionales entre los distintos puestos.
- Políticas de gestión: Directrices generales sobre la administración, actualización y utilización del manual.
- Metodología utilizada: Descripción del proceso y técnicas empleadas para la recopilación y análisis de la información.

Este marco introductorio proporciona el contexto necesario para comprender la función del manual como herramienta organizacional y facilitar su correcta interpretación y aplicación.

2. DESCRIPTORES DE PUESTOS

Constituyen el núcleo central del manual y documentan de manera detallada las características específicas de cada posición. Según (Alles, 2015), los descriptores deben incluir:

- Identificación del puesto: Título, código, departamento, ubicación jerárquica.
- Misión del puesto: Síntesis del propósito fundamental que justifica la existencia de la posición.
- Funciones esenciales: Detalle de las responsabilidades principales, organizadas según su importancia relativa o frecuencia.
- Funciones secundarias: Tareas complementarias que apoyan la consecución de los objetivos del puesto.
- Relaciones organizacionales: Vínculos jerárquicos, funcionales y de coordinación, tanto internos como externos.
- Condiciones de trabajo: Entorno físico, riesgos, exigencias y particularidades del contexto laboral.

La construcción de descriptores precisos y completos constituye un desafío metodológico significativo, pues requiere equilibrar la especificidad necesaria para orientar la acción con la flexibilidad suficiente para adaptarse a contextos cambiantes.

3. PERFILES DE COMPETENCIAS

Este componente complementa la descripción funcional con la especificación de los atributos personales requeridos para un desempeño exitoso, los perfiles deben contemplar:

- Requisitos formativos: Educación formal, certificaciones y conocimientos específicos.
- Experiencia previa: Trayectoria laboral requerida en términos cuantitativos y cualitativos.
- Competencias técnicas: Habilidades específicas relacionadas con el ámbito profesional o disciplinar.
- Competencias conductuales: Atributos personales e interpersonales que facilitan la adaptación y el desempeño efectivo.
- Indicadores de desempeño: Parámetros observables que permiten evaluar el nivel de cumplimiento de las expectativas.

La incorporación del enfoque de competencias representa una evolución significativa, al trascender la visión tradicional centrada exclusivamente en tareas para incorporar los aspectos actitudinales y comportamentales que determinan el éxito en el desempeño.

4. SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

Finalmente, un manual efectivo debe incluir mecanismos que garanticen su vigencia y pertinencia a lo largo del tiempo. Según (Dolan, 2007), este sistema debe contemplar:

- Periodicidad de revisión: Definición de ciclos regulares para la evaluación del contenido.
- Procedimientos de actualización: Metodología para la incorporación de modificaciones y ajustes.
- Responsables del mantenimiento: Asignación clara de roles en la gestión del manual.
- Criterios de validación: Parámetros para evaluar la calidad y pertinencia de los contenidos.
- Este componente resulta crucial para evitar la obsolescencia que afecta a numerosos manuales organizacionales cuando no se establecen procesos formales de revisión y actualización.

2.2.1.4.2 DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS

La implementación efectiva de manuales de puestos enfrenta diversos desafíos que pueden comprometer su impacto organizacional. Identificar y gestionar adecuadamente estos retos resulta fundamental para maximizar el valor estratégico de esta herramienta.

A. ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

La tendencia de los manuales a desactualizarse representa otro desafío significativo. (Rodríguez Valencia, 2012), señala que "aproximadamente el 65% de las organizaciones reconoce que sus manuales de puestos no reflejan con precisión la realidad operativa actual, debido a la falta de mecanismos efectivos de actualización" (p. 314). Esta brecha entre la documentación formal y las prácticas reales genera confusión, conflictos y pérdida de credibilidad del instrumento.

La implementación de sistemas de revisión periódica, combinada con mecanismos ágiles de actualización, constituye una estrategia efectiva para mantener la vigencia y relevancia de los manuales.

B. RESISTENCIA AL CAMBIO

La implementación de manuales formales suele enfrentar resistencias, particularmente en organizaciones con culturas predominantemente informales o en transición. Según Vázquez Suárez & Sánchez Gómez (2019), "la percepción de burocratización y rigidez asociada a la formalización de roles puede generar resistencias significativas, especialmente entre colaboradores acostumbrados a definiciones implícitas de sus responsabilidades" (p. 217).

Abordar este desafío requiere estrategias de gestión del cambio que enfatizen los beneficios prácticos, involucren activamente a los colaboradores en el proceso y comuniquen efectivamente el propósito y valor agregado del manual.

Mantener el manual de puestos actualizado es muy útil para cualquier estación de servicio. Cuando el documento refleja lo que realmente hacen los colaboradores día a día, todos saben exactamente qué deben hacer y quién es responsable de cada tarea. Esto evita malentendidos.

Algunas personas se sienten incómodas al principio con un manual formal, especialmente si están acostumbradas a trabajar sin instrucciones escritas. Por eso, es buena idea explicarles cómo

este manual les facilita el trabajo, evita que tengan que hacer tareas que no les corresponden y aclara a quién deben reportar problemas.

Para que funcione bien, la administración revisa el manual cada cierto tiempo (cada seis meses) y hace los cambios necesarios cuando aparecen nuevas tareas o servicios. También ayuda mucho que los mismos colaboradores participen sugiriendo mejoras al manual, ya que ellos conocen mejor que nadie lo que realmente ocurre en sus puestos de trabajo.

2.2.1.5 FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PUESTOS

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) menciona que:

El estudio o análisis del trabajo es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pues entendido en su forma más general –que incluye hasta las actividades lúdicas, es aquello a lo que los seres humanos le dedican más tiempo de su vida. Pero también es indispensable para las organizaciones de cualquier tipo y fundamental para los emprendedores. Es preciso recordar que el costo de la fuerza laboral tiene una incidencia muy importante en los costos de una empresa. (p. 1)

Cuando se trata de iniciar una empresa, o de crear un nuevo puesto, la información proporcionada por el estudio del trabajo previamente a su creación, evita los errores, o la justificación burocrática de los cargos. Generalmente, un cargo nuevo surge no de un estudio del trabajo completo, sino de la solicitud de un grupo que de repente dejó de tener tiempo para cumplir con sus obligaciones, y tuvo la suficiente capacidad de venta para convencer a la dirección de la necesidad de nuevos puestos de trabajo. (p. 3)

La arquitectura de la organización determina la estructura de sus cargos, es decir, el número, la distribución, el nivel de especialización y su jerarquía, las relaciones, la dependencia, y recibe también la influencia de la estrategia empresarial y el análisis del flujo de trabajo en el sentido de que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un input, le añade valor y después lo pasa a otro trabajador. Si la organización es burocrática, ella girará en torno a la división del trabajo y por tanto los trabajos serán muy especializados (Gómez, 6 Fundamentos del diseño de puestos Balkin & Cardy, 2000). Entre más adaptable sea la estructura, más dinámicos serán los cargos que la componen. (p. 6-7).

A- ENFOQUES EN EL DISEÑO DE CARGOS:

Existen tres enfoques a través de los cuales se pueden diseñar los cargos en las organizaciones: clásico, humanístico y situacional. (Chiavenato 2009, citado en Torres Laborde & Jaramillo Naranjo et al., 2014)

B- EL MODELO CLÁSICO:

Su énfasis es en la tarea y en la máxima eficiencia posible; define métodos estandarizados, otorga incentivos salariales por producción y fragmenta el trabajo. Un aspecto importante de dicho modelo es considerar a la persona como apéndice de la máquina y como un recurso productivo. Este diseño es usualmente utilizado por empresas maquiladoras y con líneas de fabricación en su proceso productivo.

C- MODELO DE RELACIONES HUMANAS O HUMANÍSTICO:

Surge del experimento de Hawthorne, llevado a cabo por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger entre 1920 y 1930 (Davis & Newstrom, 1991, p. 8), bajo el auspicio de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, como respuesta al modelo clásico de Taylor anotado anteriormente e incluye los conceptos de organización informal, liderazgo, recompensas sociales, comportamiento grupal y comunicación. El énfasis recae en la interacción entre las personas y grupos sociales, en el ambiente de trabajo cohesionado y agradable en el cual se debe realizar la tarea, e intervalos de tiempo libres, que bien podría considerarse un enfoque precursor de las redes de hoy. Busca la realización personal, en la medida de lo posible, pero sin modificar la esencia de la tarea ni las condiciones en las cuales se ejecuta (Chiavenato, 2001).

D- MODELO SITUACIONAL EL CONTINGENTE:

El modelo parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistémico. Está compuesto de entradas (información, materia prima, recursos) con las que funciona el sistema; las operaciones, o procesos de transformación, y las salidas son el resultado del trabajo del ocupante. Por último, la retroalimentación es el seguimiento a los resultados y la comparación con los estándares de desempeño. (p. 13-15)

2.2.1.6 RELEVANCIA DEL ANÁLISIS Y PUESTOS DE TRABAJO

A lo largo de la historia, Fernández-Rios, (1998b) menciona que:

El concepto de análisis de puesto ha evolucionado en respuesta a los cambios en las estructuras organizacionales, las necesidades del mercado laboral y los avances en la gestión del talento. En sus inicios, este análisis se centraba en la descripción mecánica de tareas y responsabilidades, con un enfoque rígido y estandarizado propio de la Revolución Industrial.

Con el tiempo, el desarrollo de la psicología organizacional y la gestión estratégica del capital humano transformó esta perspectiva, incorporando factores como competencias, comportamiento organizacional y adaptabilidad a entornos dinámicos. En la actualidad, el análisis de puesto no solo define funciones, sino que también se orienta a la optimización del desempeño, la mejora del clima laboral y la alineación con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Según (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014) autores como Lanham (1962), McCormick (1976) y la *American Compensation Association* (Asociación Americana de Compensación 1992) destacan el análisis de puestos como un proceso de obtención y sistematización de información sobre un trabajo específico. Se enfatiza el uso de métodos como la observación y el estudio, lo que permite identificar tareas, habilidades y responsabilidades asociadas a cada puesto.

Este enfoque resalta la importancia de una descripción clara y estructurada de los roles dentro de una organización, evitando confusión en las funciones asignadas a cada colaborador.

En la Figura 1. recoge la ilustración de estos autores, ya que refleja satisfactoriamente un determinado tipo de aplicaciones.



Figura 1. El ciclo de la dirección de recursos humanos: Aplicación de los datos de análisis de puestos (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

El esquema de la figura 1 muestra el proceso de gestión de puestos en una empresa, comenzando con el diseño del puesto, donde se definen objetivos, funciones y requisitos. Luego, se clasifican y evalúan los puestos para determinar su importancia y retribución. A partir de esto, se lleva a cabo el reclutamiento y selección, asegurando que los candidatos cumplan con los criterios establecidos mediante procedimientos adecuados.

2.3.1.7 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento constituye una fase crucial dentro de la gestión del talento humano, definida como "el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

En el contexto de una gasolinera, el reclutamiento se posiciona como un elemento importante dentro de la gestión del capital humano. La empresa expendedora de combustible debe implementar un conjunto estructurado de técnicas y procedimientos orientados a captar candidatos con las cualidades necesarias para desempeñar eficientemente las diversas funciones operativas y administrativas que requiere este tipo de negocio.

La gasolinera, como entidad comercial, utiliza el reclutamiento como un sistema de información mediante el cual comunica al mercado laboral local las oportunidades de empleo disponibles dentro de sus instalaciones. Estas posiciones pueden incluir desde despachador de combustible, cajeros y personal administrativo.

Para que el proceso de reclutamiento en la gasolinera resulte efectivo, los responsables de contratar al personal deben asegurar la atracción de un número suficiente de candidatos potenciales que permita abastecer adecuadamente la fase subsecuente de selección. Esto implica la implementación de estrategias de difusión que alcancen a trabajadores con el perfil adecuado para cada posición específica dentro de la estación de servicio.

La función primordial del reclutamiento en este entorno comercial es proporcionar la materia prima fundamental, representada por los candidatos, para el funcionamiento óptimo de la gasolinera. Un proceso bien estructurado permitirá identificar personal con las competencias técnicas, habilidades de servicio al cliente y valores que la estación de servicio requiere para mantener operaciones eficientes y construir relaciones positivas con sus clientes.

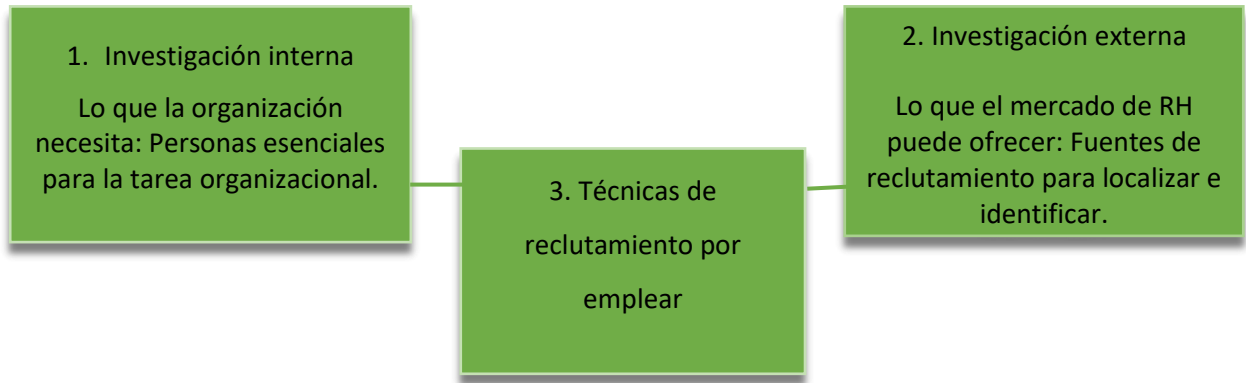


Figura 2. Las tres etapas en el proceso de reclutamiento

(Chiavenato, 2019, p.129).

La figura 2. Presenta un esquema sobre el proceso de reclutamiento, dividido en tres áreas principales. La primera sección, Investigación interna, se centra en identificar las necesidades de la organización y las personas esenciales para cumplir con las tareas organizacionales. Esto implica analizar las habilidades y roles necesarios dentro de la empresa.

La segunda sección, Investigación externa, explora lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer, identificando fuentes de reclutamiento para localizar y atraer candidatos adecuados. Esto incluye la evaluación de diferentes canales y métodos para encontrar talento.

La tercera sección, Técnicas de reclutamiento por emplear, sugiere la selección de estrategias específicas para atraer y evaluar a los candidatos. En conjunto, este esquema destaca la importancia de alinear las necesidades internas de la organización con las oportunidades y técnicas disponibles en el mercado externo para garantizar un reclutamiento efectivo y eficiente.

Según (Chiavenato, 2019) La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

La selección de personal es una parte esencial cuando las empresas buscan nuevos trabajadores. Este proceso se enfoca en encontrar, entre todas las personas que mostraron interés, a aquellas que mejor se ajustan a los trabajos disponibles. No se trata solo de llenar puestos vacíos, sino de elegir personas que puedan hacer bien su trabajo y ayudar a que toda la empresa funcione mejor.

Es importante entender que conseguir candidatos y luego elegir entre ellos son dos partes de un mismo camino que lleva a la contratación de nuevos colaboradores. Mientras que la primera parte es como abrir las puertas e invitar a mucha gente a que se presente, la segunda parte es más bien como un filtro que ayuda a decidir quién entra y quién no.

Las empresas necesitan atraer suficientes candidatos, pero también deben ser cuidadosas al decidir a quién contratan. La calidad de las personas que forman parte de una empresa influye mucho en lo bien que esta pueda cumplir sus metas y tener éxito.

2.3.1.8 DESCRIPTOR DE PUESTOS

Los descriptores de puestos constituyen herramientas fundamentales en la gestión del talento humano. Según Chiavenato, "la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la organización" Esta conceptualización básica sienta las bases para comprender la naturaleza estructural de estas herramientas en el contexto organizacional. (*Administración de recursos humanos*, 2019).

En J&F Gasolinera, tener descripciones claras de cada puesto de trabajo ayudara a mejorar cómo funciona la organización. Estos documentos son como mapas que muestran exactamente qué debe hacer cada persona en su puesto, evitando confusiones sobre quién debe encargarse de qué tareas.

Con estas descripciones, todos sabrán con claridad sus responsabilidades diarias, ya sea atendiendo a los clientes en las bombas de gasolina, cobrando en la caja, en cocina, revisando los productos en inventario o haciendo trabajos de limpieza. Cuando cada persona sabe exactamente qué debe hacer, hay menos malentendidos que causan problemas y hacen que los empleados se vayan.

Además, estos documentos harán más fácil encontrar a las personas adecuadas para cada puesto, enseñarles bien su trabajo y evaluar si lo están haciendo correctamente. Esto es especialmente importante en un negocio como una gasolinera, donde el trato con los clientes puede hacer la diferencia entre que vuelvan o se vayan a otra estación.

El descriptor de puestos es un documento que describe detalladamente cada carga dentro de la empresa. Según Chiavenato, en Administración de recursos humanos, (2019) su propósito es establecer límites y responsabilidades claras para garantizar una gestión eficiente del personal y evitar confusiones organizacionales.

ELEMENTOS CLAVES DE UN DESCRIPTOR DE PUESTOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto
- Código del puesto (si aplica)
- Área o departamento donde se ubica
- Jefe inmediato

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

- Breve resumen del propósito del cargo dentro de la empresa.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Lista de tareas principales que debe realizar el ocupante del puesto.

Se clasifican en:

- Funciones esenciales: Las que definen el puesto.
- Funciones secundarias: Actividades complementarias.

4. PERFIL DEL PUESTO

- Educación mínima requerida.
- Experiencia laboral previa.
- Habilidades y competencias necesarias (ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo, conocimientos técnicos).

5. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar donde se desempeñará el trabajo.
- Riesgos o exigencias físicas del puesto.
- Jornada laboral y horarios.

La implementación de descriptores de puesto bien estructurados genera múltiples beneficios organizacionales. L. R. Gómez-Mejía et al., (2016) destacan que "los descriptores de puesto proporcionan claridad tanto a empleadores como a empleados sobre las expectativas, responsabilidades y límites de cada posición, reduciendo la ambigüedad y los conflictos potenciales en el entorno laboral" (p. 84)

Jiménez (2016) señala que un desafío importante: Un riesgo significativo es la desactualización de los descriptores frente a la evolución natural de los puestos. Las organizaciones que no establecen procesos de revisión periódica terminan con documentos que no reflejan la realidad operativa, generando confusión y conflictos potenciales entre las expectativas formalizadas y las prácticas cotidianas. (p. 245)

Una preocupación importante en las empresas es que los documentos que describen los trabajos se quedan obsoletos mientras las tareas reales van cambiando. Cuando no se revisan estos documentos periódicamente, lo que está escrito ya no coincide con lo que realmente se hace en el puesto. Esto provoca dudas entre los empleados sobre qué deben hacer exactamente y crea desacuerdos, porque lo que dice el papel es una cosa, pero lo que se pide en la realidad es otra. Las

empresas que no tienen la costumbre de poner al día estas descripciones acaban teniendo problemas de comunicación y confusión sobre quién debe encargarse de cada tarea.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Este apartado examina las principales metodologías propuestas por investigadores y expertos en el campo, presentando una revisión crítica de los modelos teóricos que han sido fundamentales para el desarrollo de las investigaciones.

La metodología empleada en la investigación para elaborar el Manual de Funciones en Petrosyris fue cualitativa y descriptiva. Se inició con un análisis de los puestos existentes, realizando entrevistas con todo el personal y complementando con observación directa para validar las funciones y responsabilidades de cada puesto. Luego, se utilizó un formato de entrevista estructurado para recopilar datos sobre el nombre del puesto, su ubicación, funciones, relaciones jerárquicas y requisitos. La información se validó con la administración y el directorio para asegurar su precisión. Posteriormente, se desarrolló el Manual de Funciones basado en el modelo de Bohlander y Snell, incluyendo el título del puesto, identificación, misión, funciones esenciales y especificaciones. Durante este proceso, se redistribuyeron algunas funciones, especialmente las del jefe de Terminal, para optimizar la organización. Finalmente, se incluyeron indicadores de desempeño para evaluar el cumplimiento de las funciones, como el porcentaje de errores en comprobantes, facturas y reportes.

En la investigación “Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petrosyris” La metodología aplicada se enfocó en el análisis y estructuración de los puestos de trabajo dentro de Petrosyris, con el propósito de desarrollar un manual de funciones que permitiera optimizar la gestión organizacional. Se realizó un estudio detallado de la estructura de la empresa para identificar las responsabilidades y actividades de cada puesto, asegurando que la distribución de funciones fuera clara y eficiente. Como resultado, se definieron los perfiles laborales adecuados para cada cargo, estableciendo las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para su correcto desempeño. La implementación de este manual permitió reducir la duplicidad de

funciones, mejorar la comunicación interna y sentar las bases para una gestión del talento humano más estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desde un punto de vista teórico, la tesis se sustentó en diversas corrientes de la Administración de Recursos Humanos, tomando como referencia a autores como Chiavenato, Bohlander y Snell, quienes destacan la importancia del análisis y diseño de puestos para optimizar la eficiencia organizacional. También se aplicaron conceptos relacionados con la eficacia organizacional, enfatizando el papel fundamental del capital humano en el logro de los objetivos empresariales y la necesidad de proporcionar lineamientos claros sobre las responsabilidades de cada colaborador. Adicionalmente, se incorporaron elementos de la Teoría de la Organización, lo que permitió analizar la estructura jerárquica de Petroshyris y proponer ajustes en la distribución de responsabilidades. Asimismo, se empleó el enfoque de gestión por competencias, estableciendo los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para cada puesto, lo que facilitó la alineación de los perfiles de los empleados con las necesidades estratégicas de la empresa. En conjunto, estas teorías proporcionaron el sustento necesario para estructurar un modelo de gestión organizacional más eficiente y adaptado a la realidad de Petroshyris.

Por otra parte, en la tesis Manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la gasolinera San José del Cantón Quevedo año 2012. Se utilizó una metodología que incluyó investigación aplicada, de campo y descriptiva. La investigación aplicada permitió construir conocimientos para el marco teórico y definir una propuesta que beneficie a la Gasolinera "San José". La investigación de campo se llevó a cabo mediante visitas al lugar de los hechos, recopilando datos directamente de la gasolinera.

La investigación descriptiva permitió describir los procesos y actividades de los empleados, así como los criterios de los directivos y administrativos sobre la empresa. Además, se emplearon métodos deductivo-inductivo para determinar el problema y plantear objetivos, lógico-histórico para analizar el contexto social, analítico-sintético para procesar los datos obtenidos, y sistémico para mejorar los métodos administrativos y funciones. En cuanto a los instrumentos, se aplicaron encuestas a los empleados para determinar las funciones desempeñadas y se realizaron entrevistas al administrador de la gasolinera para recopilar información sobre la gestión y necesidades de la empresa. También se utilizaron materiales como computadoras, impresoras, escáner, y herramientas de oficina para la elaboración del manual de funciones

La investigación “Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.” adoptó un enfoque cualitativo y utilizó el método de estudio de casos para analizar cómo la estructura organizacional influye en la productividad de la gasolinera San Juan. Se trabajó con un grupo específico de empleados para examinar las deficiencias en la gestión y determinar la necesidad de establecer una estructura formal. A partir de los hallazgos, se diseñó un modelo organizacional simple o lineal, definiendo jerarquías y delimitando funciones con el objetivo de optimizar los procesos internos y mejorar el desempeño laboral.

Por su parte, la tesis desarrollada por Omar Ramos titulada “Manual de Puestos y Funciones, de la Municipalidad de Guarizama, Departamento de Olancho, Honduras, C.A.” Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un enfoque descriptivo con un diseño metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del proceso de gestión de puestos en la organización. Se llevó a cabo una revisión documental de teorías y modelos sobre la gestión de puestos, lo que permitió establecer un marco de referencia sólido. Además, se empleó la observación directa dentro de la organización para identificar cómo se desarrollan en la práctica las distintas etapas del proceso, desde el diseño del puesto hasta la evaluación del rendimiento. También se realizaron entrevistas con expertos en recursos humanos para conocer su experiencia y validar los hallazgos obtenidos en la revisión teórica.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Esta sección presenta un análisis detallado de los instrumentos de recolección de datos empleados en las investigaciones que sirven como referencia para este estudio.

Los instrumentos utilizados en la tesis “Análisis de Puestos y Desarrollo del Manual de Funciones en Petroschyris”. En sus instrumentos incluyeron entrevistas estructuradas y observación. Las entrevistas se realizaron con el personal de la empresa para recopilar información detallada sobre las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto. Se diseñaron preguntas dirigidas a conocer las actividades específicas de cada cargo, las interacciones entre áreas y las posibles dificultades en la asignación de tareas.

La observación directa permitió corroborar la información obtenida en las entrevistas, identificando cómo se ejecutaban las funciones en la práctica y detectando posibles inconsistencias o duplicidades en las responsabilidades. Además, se llevó a cabo un análisis documental, revisando registros internos de la empresa como organigramas, contratos laborales y descripciones previas de puestos, lo que permitió contextualizar y complementar la información recopilada. Estos instrumentos garantizaron un estudio riguroso y fundamentado, proporcionando datos precisos para la elaboración del manual de funciones.

En la tesis Manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la gasolinera San José del Cantón Quevedo año 2012. Se utilizaron los siguientes instrumentos: Encuestas dirigidas a los empleados de la Gasolinera "San José" para determinar las funciones que desempeñan y su conocimiento sobre la estructura organizacional, y entrevista al administrador de la gasolinera para recopilar información sobre la gestión, políticas y necesidades de la empresa. Además, se emplearon “materiales y equipos” como computadoras, impresoras, escáner, calculadora, CD, USB, carpetas, lapiceros, lápices, horas de internet, anillado y empastado para la elaboración y presentación del manual de funciones.

La investigación “Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.” Hizo uso de dos instrumentos principales para la recolección de información: la lista de cotejo y la entrevista. La lista de cotejo permitió evaluar aspectos clave de la organización y sus procesos, identificando deficiencias en la estructura jerárquica, distribución de funciones y niveles de productividad. Por otro lado, la entrevista se utilizó para obtener información directa de los trabajadores, permitiendo conocer sus percepciones sobre la carga laboral, la comunicación interna y el ambiente organizacional.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo mediante observación no participante, donde la investigadora analizó el entorno laboral sin intervenir, registrando información sobre el flujo de trabajo y la gestión administrativa. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los empleados, lo que permitió recopilar opiniones y experiencias relacionadas con la estructura organizacional. Estos métodos facilitaron un diagnóstico detallado de la gasolinera San Juan, evidenciando la necesidad de establecer una estructura más definida para mejorar la productividad y optimizar la gestión interna.

Para la recolección de datos, en la investigación “Manual de Puestos y Funciones, de la Municipalidad de Guarizama, Departamento de Olancho, Honduras, C.A.”. Se aplicaron diversos instrumentos, incluyendo cuestionarios estructurados dirigidos a gerentes y empleados con el fin de conocer su percepción sobre la gestión de puestos y su impacto en el desempeño laboral. Asimismo, se utilizaron guías de observación para analizar la organización del trabajo, la distribución de tareas y la alineación entre los puestos y los objetivos estratégicos. Se revisaron documentos internos como descripciones de puestos, manuales de procedimientos y políticas de la empresa para obtener información detallada sobre la estructura y funciones de los puestos. Finalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con profesionales de recursos humanos para profundizar en las estrategias y desafíos asociados a la gestión de puestos dentro de la organización.

2.4 MARCO LEGAL

El Marco Legal establece las normativas que regulan la gestión del talento humano en J&F Gasolinera, garantizando el cumplimiento de derechos laborales y buenas prácticas. Se abordan disposiciones de la Constitución, el Código del Trabajo, enfocadas en contratación, condiciones laborales

Este marco legal identifica las principales normativas que pueden afectar a J&F Gasolinera durante la implementación de la propuesta de manual de puestos y proceso de reclutamiento, destacando sus implicaciones prácticas para la empresa.

2.4.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

La Constitución establece los derechos fundamentales de los trabajadores y los principios básicos que rigen las relaciones laborales. Estos principios constitucionales son la base de toda la legislación laboral y deben orientar las políticas de gestión del talento humano en J&F Gasolinera, especialmente en lo referente a igualdad de oportunidades, condiciones equitativas de trabajo y protección contra el desempleo injustificado. (Honduras, 2022)

2.4.2 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS

Esta ley es fundamental para la implementación del manual de puestos y el proceso de reclutamiento, pues regula directamente las relaciones entre empleadores y trabajadores. Su aplicación afectará a J&F Gasolinera en varios aspectos:

Impacto en el Manual de Puestos:

- Definición de funciones y contratos: El manual de puestos debe proporcionar información detallada para la redacción de contratos laborales que cumplan con los requisitos legales, especificando claramente las funciones, responsabilidades y condiciones laborales.
- Jerarquía y subordinación: Debe establecer con claridad las líneas de autoridad y a quién reporta cada posición, pues la ley establece que los trabajadores están sujetos a la dirección del empleador en lo concerniente al trabajo.
- Requisitos del puesto: Cualquier requisito establecido debe ser razonable y relacionado directamente con las capacidades necesarias para el desempeño del trabajo.

Impacto en el Proceso de Reclutamiento:

- Período de prueba: El proceso debe integrar el período de prueba legal de dos meses para contratos por tiempo indeterminado, estableciendo mecanismos de evaluación objetivos durante este tiempo.
- Términos de contratación: La información proporcionada durante el reclutamiento debe ser consistente con las condiciones que se establecerán en el contrato, evitando generar expectativas que no se cumplirán. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

2.4.3 LEY DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LA MUJER

Esta normativa puede afectar significativamente la manera en que J&F Gasolinera diseña sus procesos de reclutamiento y sus descriptores de puestos:

- Perfiles no discriminatorios: Los perfiles de puestos no pueden incluir requisitos que resulten en discriminación por razones de género.

- Procesos de selección equitativos: Los métodos de evaluación y selección deben garantizar igualdad de oportunidades, lo que implica revisar cuidadosamente tanto el manual de puestos como los procedimientos de reclutamiento para eliminar posibles sesgos.
- Condiciones laborales igualitarias: Las responsabilidades, oportunidades de desarrollo y compensación deben basarse en criterios objetivos sin consideración de género.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo describe la metodología utilizada para abordar la organización de roles y el reclutamiento en J&F Gasolinera. Se emplea un enfoque mixto con un diseño de investigación descriptivo, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para comprender la situación actual y proponer soluciones.

La estructura incluye congruencia metodológica, enfoque y métodos de investigación, diseño del estudio, técnicas de recolección de datos y fuentes de información. Como parte fundamental del estudio, se desarrollarán descriptores de puestos que documentarán formalmente las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo para cada posición en la gasolinera. Estos descriptores servirán como herramienta esencial para clarificar roles, establecer expectativas de desempeño y fundamentar los procesos de reclutamiento propuestos.

Para la elaboración de los descriptores de puestos, se utilizará un proceso sistemático de análisis que incluye observación directa, entrevistas estructuradas con ocupantes actuales de los cargos y consultas con personal administrativo. La información recopilada permitirá identificar tareas principales, responsabilidades específicas, conocimientos requeridos, habilidades necesarias y condiciones particulares de trabajo para cada posición dentro de J&F Gasolinera. Los descriptores seguirán una estructura estandarizada que facilitará su implementación y actualización.

Finalmente, se presentan las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, asegurando que los datos obtenidos sean válidos, confiables y pertinentes para el análisis y la consecución de los objetivos planteados, incluida la elaboración de descriptores de puestos precisos y funcionales que respondan a las necesidades organizacionales de J&F Gasolinera.

4.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La metodología de esta investigación está alineada con los objetivos del estudio, permitiendo un análisis sistemático de la problemática y la aplicación de herramientas adecuadas para la recolección y análisis de datos. Se emplea un enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para garantizar un estudio integral. Además, se trata de una

investigación descriptiva, ya que busca caracterizar la situación actual de la organización de roles y el proceso de reclutamiento en J&F Gasolinera.

Mediante el uso de la matriz metodológica, una herramienta diseñada para estructurar las etapas de la investigación, se pretende analizar la coherencia y el orden lógico entre los distintos componentes del estudio. Este recurso facilita una exposición clara y ágil del diseño investigativo.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Título de la Investigación	Objetivo General		Variables	Dimensiones	Artículos
	Objetivo General	Objetivos Específicos			
Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para J&F Gasolinera, Campamento, Olancho.	Diseñar un manual de puestos y un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, mediante el análisis organizacional, la definición de perfiles laborales y el establecimiento de criterios técnicos de selección, con el fin de clarificar roles y responsabilidades, optimizar la captación de talento idóneo, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción laboral y reducir los índices de rotación de personal.	1. Analizar la situación actual de J&F Gasolinera respecto a la estructura organizativa, la distribución de funciones y los procesos informales de contratación.	Gestión del Talento Humano	Organización de roles y tareas	Niveles jerárquicos existentes, Líneas de autoridad, Agrupación de funciones, Claridad en la asignación de responsabilidades
		2. Evaluar modelos contemporáneos de gestión del talento humano aplicables al sector de estaciones de servicio.	Modelos de gestión del talento humano	Mejores prácticas sectoriales	Requisitos de implementación, Beneficios potenciales, Adaptabilidad al contexto local
		3. Desarrollar un manual de puestos para J&F Gasolinera, mediante la identificación y documentación de funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y perfiles de competencias. 4. Diseñar un proceso estructurado de	Descriptor de puestos. Proceso de reclutamiento	Funciones y responsabilidades Evaluación y selección	Perfiles de puestos, funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo. Entrevistas, Proceso de inducción,

		reclutamiento para J&F Gasolinera, mediante la definición de fuentes de captación, métodos de evaluación y criterios de selección.			Canales internos, Canales externos, Estrategias de atracción, Eficiencia de las fuentes
--	--	--	--	--	---

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema de variables define los elementos fundamentales a evaluar en la investigación. Para nuestro estudio sobre J&F Gasolinera, se han identificado tres variables principales: gestión del talento humano, descriptores de puestos, y procesos de reclutamiento.

Este esquema proporciona una estructura coherente para el análisis de la situación actual en J&F Gasolinera y facilita la identificación de áreas de oportunidad para la implementación del manual de puestos y el proceso estructurado de reclutamiento propuesto.

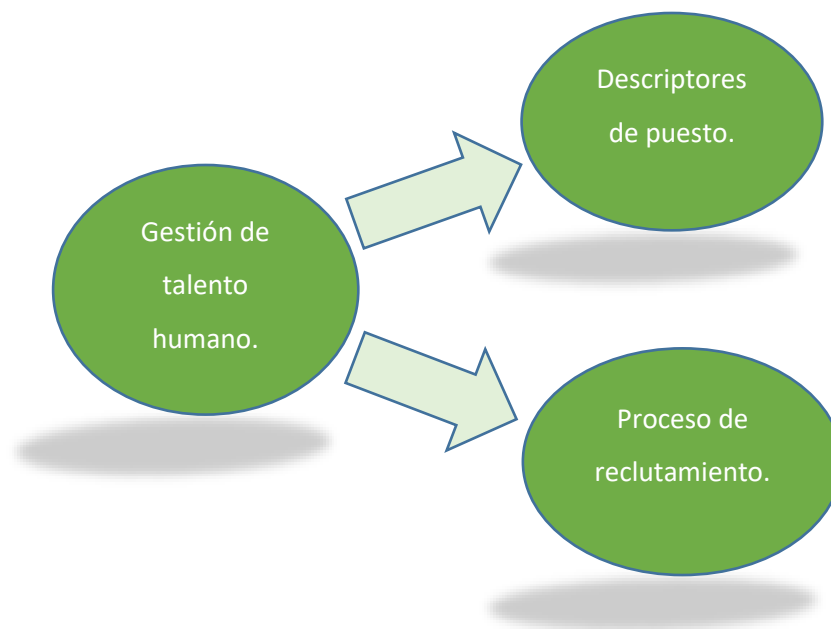


Figura 3. Esquema de variables de estudio

Fuente: (Elaboración propia. 2025)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Artículos
Gestión del Talento Humano	Conjunto de prácticas y procesos destinados a optimizar el desempeño y la satisfacción del personal en una organización.	Análisis de la organización de roles y tareas, procesos administrativos y estrategias de desarrollo del personal en J&F Gasolinera.	Organización de roles y tareas	Distribución de funciones, claridad en responsabilidades, conflictos laborales.
Descriptores de puestos	Documentos que detallan las funciones, responsabilidades y requisitos específicos de cada posición dentro de la organización.	Análisis y documentación de los perfiles laborales, funciones, requisitos y condiciones de trabajo para cada puesto en J&F Gasolinera.	Perfiles de puestos	Funciones, responsabilidades, competencias, condiciones de trabajo.
Proceso de Reclutamiento	Conjunto de técnicas y procedimientos para atraer y seleccionar candidatos adecuados para los puestos disponibles.	Análisis de los procesos de captación, evaluación, entrevistas y selección de personal en J&F Gasolinera.	Captación de candidatos	Publicación de vacantes, recepción de hojas de vida.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.3.1 ENFOQUE

El estudio adopta un enfoque mixto, que combina elementos de los enfoques cualitativo y cuantitativo para proporcionar una visión integral del problema. Esta combinación permite analizar la problemática desde diferentes perspectivas, facilitando la recolección de datos tanto numéricos como descriptivos.

El componente cuantitativo se utiliza para medir aspectos como la satisfacción laboral, la claridad en las funciones y los índices de rotación de personal, mientras que el componente cualitativo permite profundizar en las percepciones de los colaboradores, la dinámica organizacional y los factores que influyen en la gestión del talento humano en J&F Gasolinera.

3.3.2 ALCANCE

El alcance de esta investigación es descriptivo y explicativo. Descriptivo porque analiza la situación actual de J&F Gasolinera en cuanto a la organización de roles y procesos de reclutamiento. Explicativo porque identifica factores que influyen en la gestión del talento humano y cómo estos afectan la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados.

3.3.3 MÉTODOS

El método utilizado para la presente investigación es el Método Descriptivo, porque permite caracterizar y analizar la situación actual de la organización de roles y procesos de reclutamiento en J&F Gasolinera, ayuda a identificar deficiencias y proponer soluciones específicas. Este método es ideal para recopilar datos detallados mediante encuestas, entrevistas y observación directa, lo que facilita una comprensión integral del problema sin manipular variables. Al documentar la realidad organizacional, se garantiza que la propuesta se basa en un diagnóstico preciso y así permite diseñar un manual de puestos y un proceso de reclutamiento estructurado que mejoren la gestión del talento humano en la empresa.

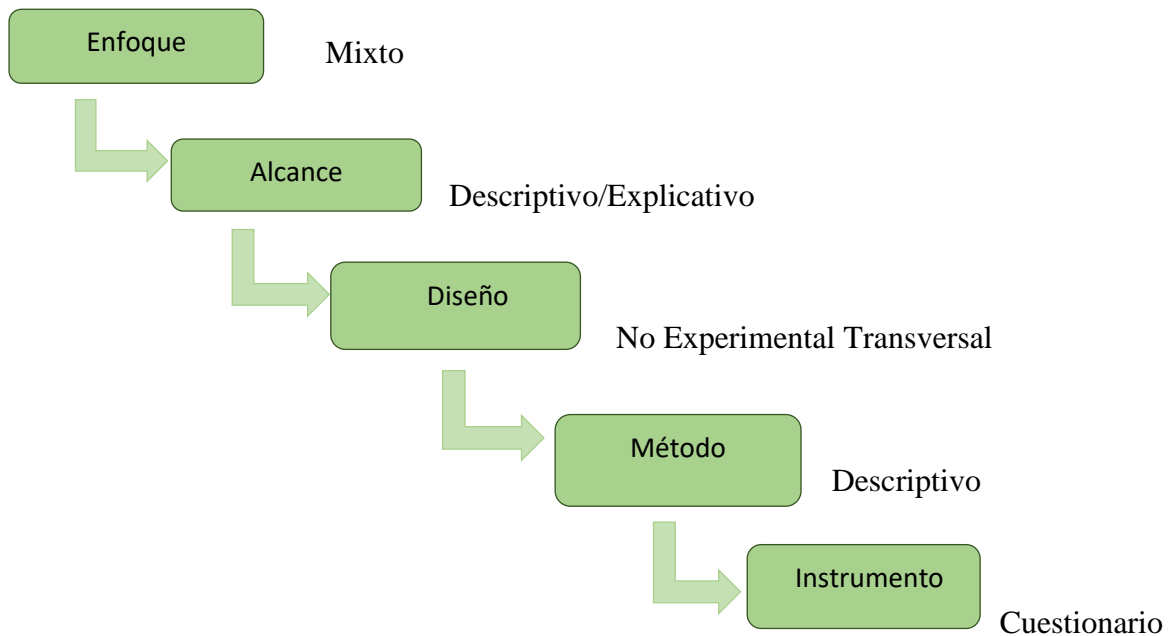


Figura 4. Diagrama del enfoque y métodos de investigación

Elaboración propia 2025

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, ya que se centra en la observación y análisis de las variables en su contexto natural, sin manipulación alguna. Se busca obtener una comprensión detallada de la organización de roles y procesos de reclutamiento dentro de la gasolinera, identificando factores que influyen en la gestión del talento humano.

El enfoque no experimental se justifica porque no se introducirán cambios en las condiciones laborales ni en la estructura organizacional; en su lugar, se estudiará la situación actual de la empresa para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Esto permite que los datos reflejen la realidad operativa sin interferencias externas que puedan modificar los comportamientos o las dinámicas laborales.

Por otro lado, la investigación es transversal, ya que la recolección de datos se llevará a cabo en un único momento en el tiempo.

3.4.1 POBLACIÓN

La población de estudio está integrada por los 17 colaboradores que forman parte de J&F Gasolinera, quienes desempeñan diversas funciones dentro de la empresa. Estos trabajadores se distribuyen en diferentes áreas, incluyendo administración, seguridad, atención en pista, mini mercadito, cocina, limpieza, lavado de autos, tienda de aceites y servicio de cambio de aceite. Cada una de estas áreas cumple un rol fundamental en la operatividad del negocio, garantizando la prestación de un servicio eficiente y de calidad a los clientes.

Para efectos de la elaboración de los descriptores de puestos, se han identificado 7 puestos que abarcan la totalidad de las funciones desempeñadas en la gasolinera y son los que se incluirán en el manual de puestos que se propone:

1. Administrador/a: Responsable de la gestión general del negocio, incluyendo aspectos financieros, administrativos y operativos.
2. Atención en pista: Atiende directamente a los clientes en el suministro de combustible.
3. Cajero/a de Mini Mercadito: Responsable de la atención, ventas y manejo de caja en el área de mini mercadito.

4. Encargada de Cocina: Prepara y vende alimentos en el área de cocina/cafetería.
5. Personal de Seguridad: Vela por la seguridad de las instalaciones, clientes y colaboradores.
6. Servicio cambio de aceite: responsable del servicio de cambio de aceite y venta de lubricantes.
7. Personal de Limpieza: Mantiene la limpieza de las instalaciones y realiza el lavado de vehículos.

Estos puestos serán la base para la elaboración del manual de puestos, estableciendo claramente las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones laborales para cada posición. La identificación de puestos facilita también el diseño de procesos de reclutamiento más efectivos, ya que permite definir con precisión los perfiles buscados para cada vacante que pueda surgir en el futuro.

Dado que la población es reducida y accesible, la recopilación de datos se facilita considerablemente, permitiendo obtener información precisa y detallada sobre las condiciones laborales, la distribución de tareas y la dinámica organizacional.

3.4.2 MUESTRA

Dado el tamaño reducido de la población, compuesto por 17 colaboradores, se opta por utilizar un censo, lo que implica incluir a todos los miembros de la población en el estudio. Esta estrategia asegura que los datos recopilados sean completamente representativos de la realidad organizacional de J&F Gasolinera, ya que se abarcan todas las áreas de trabajo sin omitir a ningún colaborador.

3.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.5.1 TÉCNICAS.

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de dos técnicas complementarias:

- **Encuestas:** Para la elaboración de los descriptores de puestos, se utilizó principalmente la técnica de entrevista con los ocupantes de cada posición en J&F Gasolinera. Esta técnica

se implementó para obtener datos cuantitativos sobre aspectos específicos de la gestión del talento humano, permitiendo recoger información estandarizada de todos los colaboradores sobre su percepción respecto a la claridad de funciones, estructura organizativa y procesos de incorporación de personal.

- **Entrevistas:** Se emplearon entrevistas semiestructuradas para profundizar en aspectos cualitativos de la organización. Esta técnica facilitó la obtención de información detallada sobre las experiencias, percepciones y sugerencias de los colaboradores respecto a sus roles, responsabilidades y la dinámica organizacional.
- **Cuestionario:** Las preguntas específicas sobre responsabilidades y tareas se implementaron para documentar con precisión las funciones de cada puesto, identificar áreas de ambigüedad y establecer criterios claros para los procesos de reclutamiento, proporcionando información esencial para desarrollar descriptores precisos.

Para documentar de manera organizada las características de cada puesto en J&F Gasolinera, se utilizó la técnica de formato estandarizado. Esta consistió en crear una plantilla con secciones específicas donde se registró toda la información importante sobre cada trabajo, como el título del puesto, a quién reporta, cuál es su propósito principal, qué tareas realiza diariamente, qué formación necesita, qué habilidades debe tener, en qué condiciones trabaja, con quién se relaciona y cómo se medirá su desempeño. Esta técnica permitió asegurar que todos los puestos se documentaran de la misma manera, facilitando su comparación y garantizando que ningún aspecto importante quedara sin registrar.

3.5.2 INSTRUMENTOS

Se diseñaron instrumentos específicos adaptados a las características particulares de J&F Gasolinera:

1. Cuestionario de Análisis de Puesto y Claridad de Funciones (Anexo 1): Este instrumento permitirá obtener información sobre las funciones actuales, herramientas utilizadas, frecuencia de tareas, percepción sobre la claridad de roles y otros elementos relevantes para la elaboración de los descriptores. Incluye preguntas como:

- Descripción de las principales funciones realizadas diariamente.
- Frecuencia con que se realizan diversas tareas.
- Herramientas y equipos utilizados.
- Percepción sobre la claridad en la definición de responsabilidades.

Las escalas Likert utilizan 5 niveles, desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo", facilitando la cuantificación de percepciones subjetivas.

2. Encuesta de Proceso de Reclutamiento y Selección (Anexo 2) Este instrumento está diseñado para recopilar información relevante sobre los criterios, competencias y métodos que deben considerarse para un proceso de reclutamiento efectivo en J&F Gasolinera. La información obtenida será fundamental para:

- Identificar las competencias esenciales requeridas para cada puesto
- Determinar los criterios de selección más valorados en la organización
- Establecer los métodos de evaluación más efectivos según el tipo de puesto
- Comprender los factores decisivos en la contratación final

Esta información complementará directamente los descriptores de puesto, asegurando que incluyan los criterios de selección y las competencias identificadas como esenciales para cada posición.

3. Formato Estandarizado para Descriptores de Puesto (Anexo 3): Este formato servirá como plantilla para la documentación sistemática de cada puesto, garantizando la consistencia y exhaustividad en la información recabada. Incluye secciones para:

4. Identificación del puesto (título, código, área, jefe inmediato)
5. Misión y propósito del puesto
6. Funciones esenciales y secundarias
7. Requisitos del puesto (formación, experiencia, conocimientos)
8. Competencias requeridas (técnicas y conductuales)
9. Condiciones de trabajo

10. Relaciones internas y externas

11. Indicadores de desempeño.

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

3.5.3.1 ENTREVISTAS

Las entrevistas se adaptaron igualmente a las restricciones operativas de cada puesto. Para el personal administrativo, atención en pista y seguridad, las conversaciones se realizaron en sus propios puestos de trabajo durante momentos de menor afluencia de clientes, permitiéndoles mantener la vigilancia de sus áreas. Todas las entrevistas fueron realizadas el sábado 1 de marzo de 2025, como parte de la jornada completa de recolección de datos que se desarrolló en las instalaciones de J&F Gasolinera.

Las entrevistas se ejecutaron entre las 11:00 a.m. y 3:30 p.m. Cada entrevista inició con una introducción sobre el propósito de la investigación y una explicación sobre la confidencialidad de la información proporcionada. Se siguió la guía de entrevista diseñada, manteniendo un enfoque semiestructurado que permitió profundizar en temas relevantes. Las conversaciones fueron documentadas mediante notas detalladas para asegurar la precisión de la información recabada, adaptando el ritmo y duración según las condiciones de cada puesto."

Tras la implementación de las técnicas, se procedió a la organización y sistematización de los datos recopilados, preparándolos para su posterior análisis. La información de cada técnica fue codificada y categorizada según las variables y dimensiones establecidas en el marco metodológico, facilitando la triangulación de datos y garantizando la consistencia en la interpretación de los resultados.

3.5.3.2 ENCUESTAS

Las entrevistas se adaptaron igualmente a las restricciones operativas de cada puesto. Para el personal administrativo, atención en pista y seguridad, las conversaciones se realizaron en sus propios puestos de trabajo durante momentos de menor afluencia de clientes, permitiéndoles mantener la vigilancia de sus áreas. Todas las entrevistas fueron realizadas el sábado 1 de marzo

de 2025, como parte de la jornada completa de recolección de datos que se desarrolló en las instalaciones de J&F Gasolinera.

Las entrevistas se ejecutaron entre las 11:00 a.m. y 3:30 p.m. Cada entrevista inició con una introducción sobre el propósito de la investigación y una explicación sobre la confidencialidad de la información proporcionada. Se siguió la guía de entrevista diseñada, manteniendo un enfoque semiestructurado que permitió profundizar en temas relevantes. Las conversaciones fueron documentadas mediante notas detalladas para asegurar la precisión de la información recabada, adaptando el ritmo y duración según las condiciones de cada puesto."

Tras la implementación de las técnicas, se procedió a la organización y sistematización de los datos recopilados, preparándolos para su posterior análisis. La información de cada técnica fue codificada y categorizada según las variables y dimensiones establecidas en el marco metodológico, facilitando la triangulación de datos y garantizando la consistencia en la interpretación de los resultados.

3.3.3.3 ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

Para el formato estandarizado en J&F Gasolinera, se siguió un proceso práctico y directo. Primero, se identificó que, aunque la empresa tiene 17 colaboradores, estos ocupan 7 tipos de puestos diferentes. Luego, se aplicó un cuestionario a todos los empleados para recoger información sobre lo que hacen en su trabajo diario. Con las respuestas obtenidas, se organizó la información por tipo de puesto, agrupando las respuestas de las personas que hacen trabajos similares. Esta información se utilizó para completar el formato estándar para cada uno de los siete puestos: Administrador/a, Atención en pista, Cajero/a, Encargado/a de Cocina, Personal de Seguridad, Servicio de cambio de aceite y Personal de Limpieza. De esta manera, se creó un documento claro que describe exactamente qué hace cada tipo de empleado en la gasolinera.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.3 FUENTES PRIMARIAS

Para la recopilación de información, se hizo uso de recursos propios los cuales permitieron obtener una visión detallada de la gestión del talento dentro de la gasolinera. Dado que la empresa

no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos ni con un proceso estructurado de reclutamiento y selección, la información fue obtenida a través de entrevistas con el equipo administrativo, encuestas aplicadas a los colaboradores y la revisión de documentos internos relacionados con la contratación y gestión del personal. Este proceso permitió identificar los criterios utilizados en la selección de empleados, así como las prácticas actuales en la administración y sus posibles áreas de mejora.

3.6.4 FUENTES SECUNDARIAS

Para complementar la investigación, se recurrió a fuentes de información secundarias que aportaron antecedentes y perspectivas relevantes sobre la gestión de recursos humanos, con énfasis en el manual de puestos y los procesos de reclutamiento. Entre las principales referencias se incluyen: libros especializados en gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional, investigaciones académicas sobre diseño e implementación de manuales de puestos, tesis relacionadas con procesos efectivos de reclutamiento y selección de personal, así como documentación técnica sobre la estructuración de perfiles de puestos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación realizado en J&F Gasolinera, Campamento, Olancho. A través de un análisis sistemático de la información recopilada mediante encuestas, entrevistas y observación directa, se exponen los resultados que permiten comprender la situación actual de la empresa respecto a la organización de roles, funciones y procesos de reclutamiento.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo el sábado 01 de marzo de 2025 durante una visita a las instalaciones de J&F Gasolinera en Campamento, Olancho. La jornada inició a las 10:00 a.m. y concluyó a las 5:30 p.m., permitiendo conocer las dinámicas operativas durante diferentes momentos del día y turnos de trabajo.

La implementación de las técnicas siguió una secuencia planificada que optimizó el uso del tiempo y minimizó las interrupciones en las operaciones cotidianas de la gasolinera. Inicialmente, se realizó una reunión con el administrador para coordinar las actividades y obtener la autorización correspondiente para abordar a los colaboradores.

Para la aplicación de encuestas, se adaptó la metodología según la naturaleza de cada puesto. El personal de áreas como cocina, mini mercadito y servicio de cambio de aceite fue organizado en pequeños grupos de 4 personas, permitiéndoles completar los cuestionarios en un espacio acondicionado para este fin. En contraste, para los colaboradores de atención en pista, administración y seguridad las encuestas se aplicaron individualmente en sus propios puestos de trabajo, ya que la naturaleza de sus funciones no permitía su ausencia. Esta estrategia logró una participación del 100% de la población objetivo. Adicionalmente, se realizaron sesiones de consulta con el administrador y colaboradores para discutir aspectos relevantes, incorporando retroalimentación para asegurar la precisión de la información.

Durante el proceso se enfrentaron algunos desafíos logísticos, principalmente relacionados con la imposibilidad de algunos colaboradores para abandonar sus puestos y la variabilidad en el

flujo de clientes. Sin embargo, estas limitaciones fueron superadas mediante la adaptación de las técnicas y el aprovechamiento de momentos estratégicos durante la jornada.

La información recopilada fue organizada y sistematizada al finalizar cada visita, garantizando la integridad y confidencialidad de los datos. Este proceso incluyó la digitalización de las encuestas, la transcripción de notas, la consolidación de la información registrada y la integración de todos estos insumos para la elaboración de los descriptores de puestos, preparando así el material para su posterior análisis.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Se presenta a continuación los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos en J&F Gasolinera. La información recabada a través de encuestas y entrevistas ha sido organizada y analizada con el propósito de comprender la situación actual de la empresa en relación a su estructura organizativa, definición de roles y procesos de contratación.

El desarrollo del manual de puesto se fundamentará en los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos en J&F Gasolinera. La información recabada a través de encuestas y entrevistas será organizada y analizada con el propósito de comprender la situación actual de la empresa en relación a su estructura organizativa, definición de roles y procesos de contratación.

El análisis se estructurará para proporcionar una visión integral de la problemática identificada, estableciendo conexiones entre los diferentes aspectos evaluados y su impacto en la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y los índices de rotación de personal. Los resultados obtenidos constituirán la base empírica que fundamentará la propuesta de manual de puestos y proceso de reclutamiento que se presentará en capítulos posteriores.

La metodología de análisis implementada permitirá identificar patrones recurrentes, áreas críticas de mejora y oportunidades de optimización en la gestión del talento humano. Los datos demográficos y laborales proporcionarán un panorama general sobre las características del equipo humano que conforma J&F Gasolinera, revelando información valiosa sobre su composición, distribución en áreas funcionales y niveles de experiencia.

En base a los datos obtenidos, se elaborarán los descriptores de puesto y el manual de reclutamiento que no solo reflejen la situación actual, sino que también incorporen elementos de mejora identificados durante el análisis, permitiendo así desarrollar un manual de puestos y un proceso de reclutamiento que respondan efectivamente a las necesidades organizacionales de J&F Gasolinera.

4.2.1 CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS Y CLARIDAD DE FUNCIONES

1. Género

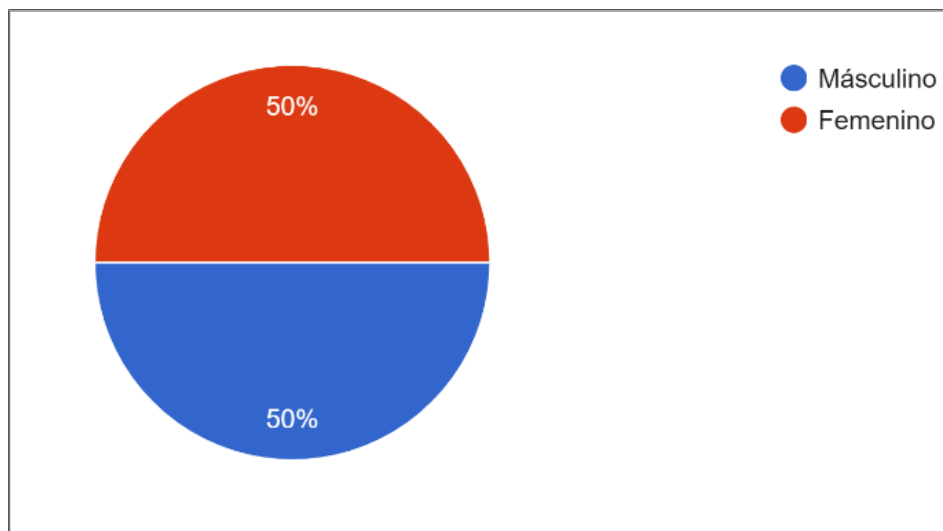


Figura 5. Género de la población

Fuente: Elaboración propia 2025

El gráfico de género muestra una distribución equitativa entre empleados masculinos y femeninos, con un 50% en cada categoría. Esta paridad sugiere que la empresa mantiene un equilibrio en la contratación y brinda igualdad de oportunidades a ambos géneros.

La equidad en la fuerza laboral puede ser un reflejo de políticas internas que promueven la inclusión y la diversidad, lo que puede influir positivamente en el clima organizacional y en la percepción de justicia dentro del equipo de trabajo.

2. Edad:

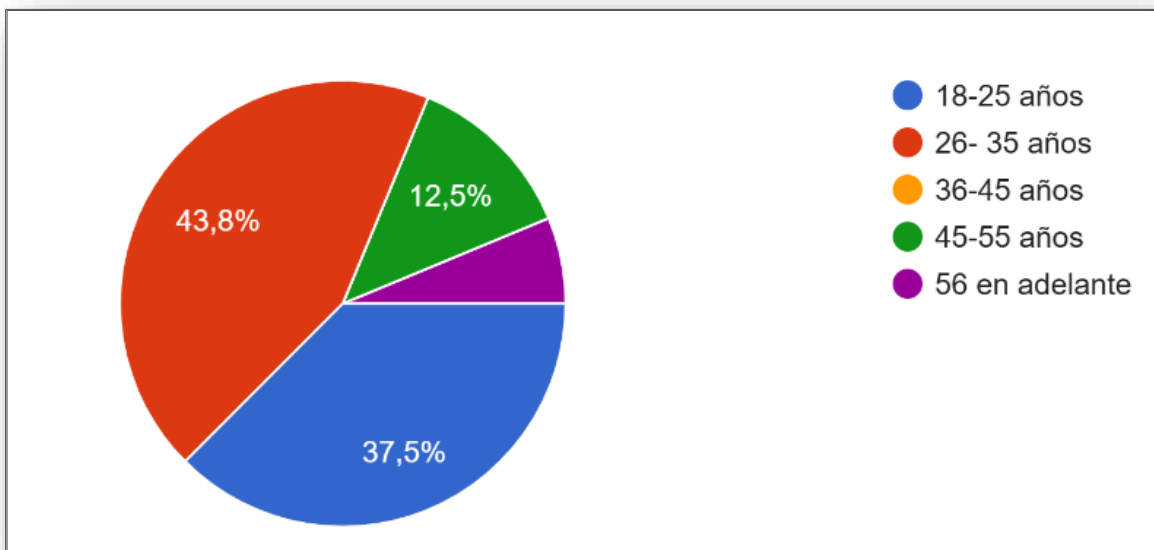


Figura 6. Edad de la población de estudio

Fuente: Elaboración propia 2025

El gráfico de edad indica que la mayoría de los empleados pertenecen al rango de 26-35 años (43.8%), seguidos por el grupo de 18-25 años (37.5%), mientras que los trabajadores de 36-45 años representan el 12.5% y aquellos entre 45-55 años el 6.2%, sin presencia de empleados mayores de 56 años.

Esto refleja que la empresa cuenta con una fuerza laboral predominantemente joven, lo que puede significar mayor dinamismo y adaptabilidad a cambios, pero también podría estar relacionado con una mayor rotación de personal.

La baja representación de trabajadores mayores de 45 años sugiere que la experiencia y el conocimiento acumulado pueden ser limitados en la organización, lo que podría impactar en la estabilidad y en la mentoría de nuevos empleados.

3. Puesto que ocupa actualmente:

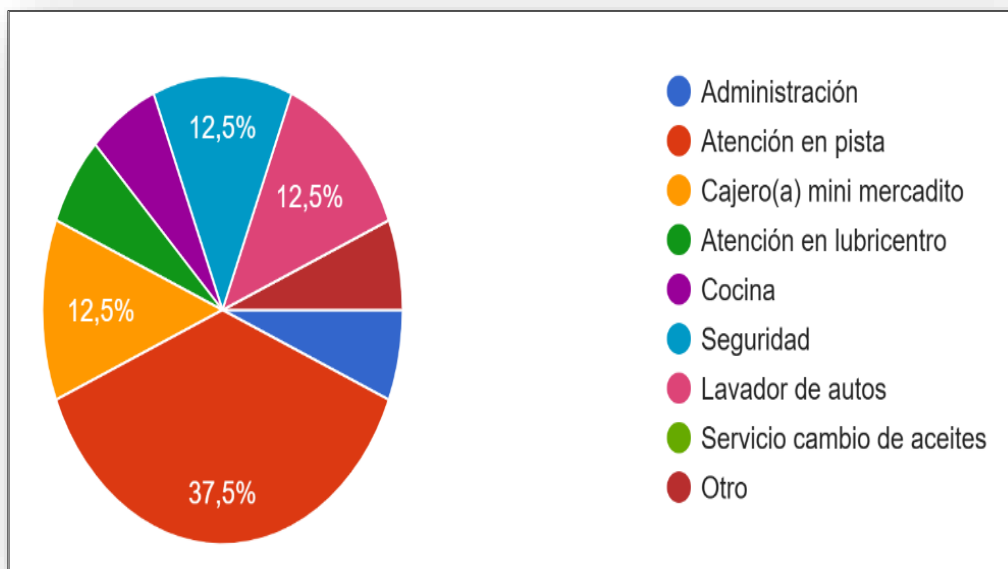


Figura 7. Puesto que ocupa dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia 2025

El gráfico sobre los puestos ocupados dentro de la empresa muestra que el 37.5% de los empleados se desempeñan en atención en pista, lo que es coherente con la actividad principal de la gasolinera. Los demás roles se distribuyen equitativamente, con un 12.5% de empleados en áreas como administración, cajero(a) de mini mercadito, atención en lubricentro, cocina, seguridad, lavado de autos y servicio de cambio de aceites.

Esta diversidad de funciones permite el funcionamiento integral de la empresa, pero también evidencia la necesidad de una adecuada gestión del personal para garantizar que todas las áreas cuenten con la cantidad de empleados suficiente para operar eficientemente.

Además, la concentración del personal en atención en pista podría indicar que esta es la posición con mayor demanda de trabajo y que podría requerir mayor supervisión o estrategias para reducir la carga laboral y mejorar la eficiencia operativa.

4. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto actual?

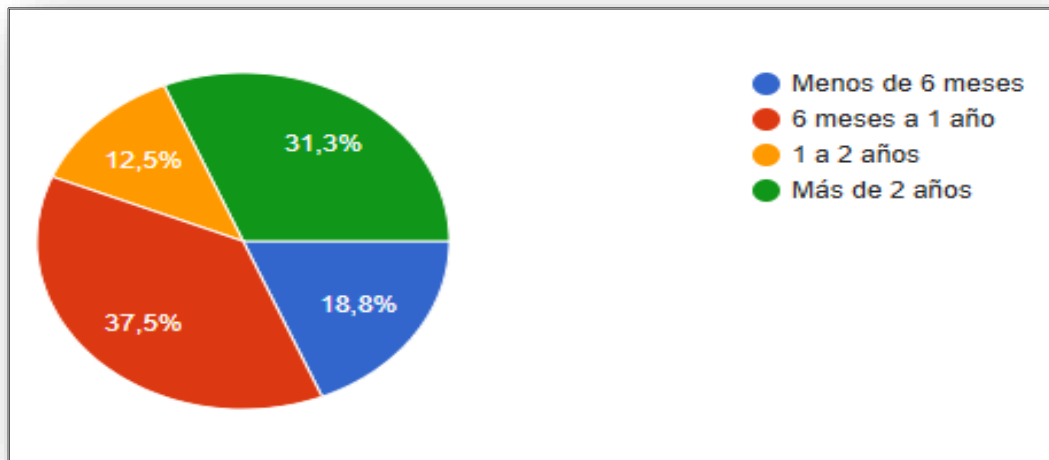


Figura 8. Antigüedad laboral

Fuente: Elaboración propia 2025

El gráfico muestra la antigüedad de los empleados en su puesto actual. La mayor parte, el 37,5%, tiene entre 6 meses y un año en su posición, lo que podría indicar una etapa de adaptación o un reciente incremento en contrataciones. Un 31,3% lleva más de dos años, lo que refleja un grupo con experiencia y estabilidad dentro de la organización.

Por otro lado, el 18,8% tiene menos de 6 meses en su cargo, lo que señala un porcentaje de trabajadores que están iniciando. Finalmente, el 12,5% cuenta con una antigüedad de 1 a 2 años, mostrando un equilibrio entre colaboradores nuevos y aquellos que han acumulado cierta experiencia.

5. ¿A qué área reporta en su trabajo?

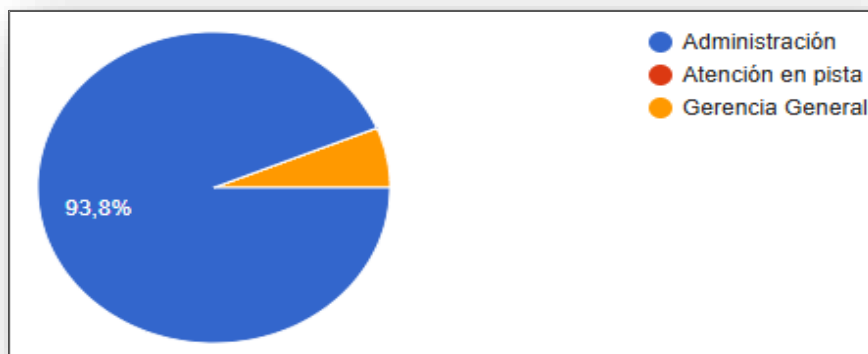


Figura 9. Área a quien reporta

Fuente: Elaboración propia 2025

La mayoría de las personas que respondieron esta encuesta, específicamente el 93.8%, indicó que reportan directamente al área de Administración. Solo una pequeña parte trabaja reportando a Gerencia General. Esto refleja que la estructura principal de la empresa parece estar más concentrada en la Administración, siendo esta el centro de la mayoría de los reportes laborales.

6. ¿Recibió algún tipo de acompañamiento específico sobre sus funciones al ingresar a la empresa?

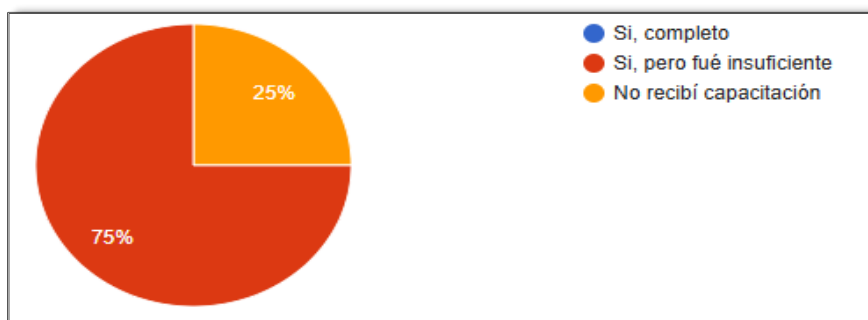


Figura 10. Acompañamiento específico de sus funciones

Fuente: Elaboración propia 2025

Al analizar cómo fue el proceso de inducción o acompañamiento al momento de ingresar a la empresa, se observa que tres cuartas partes de los encuestados, es decir, el 75%, respondieron

que sí recibieron algún tipo de orientación. Sin embargo, este grupo mencionó que el acompañamiento recibido no fue suficiente para que pudieran desempeñarse plenamente en sus funciones.

Por otro lado, un 25% de las personas indicó que no recibió ningún tipo de orientación, lo que significa que comenzaron sus labores sin ningún tipo de preparación formal. Estos datos reflejan un área de oportunidad importante para la empresa, ya que una falta de acompañamiento adecuado puede afectar la confianza, el desempeño y la productividad de los empleados, especialmente en sus primeras semanas.

Una buena inducción es clave para integrar al personal de manera efectiva y garantizar que cuenten con las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas desde el inicio.

7. ¿Considera que las funciones dentro de su área están bien definidas?

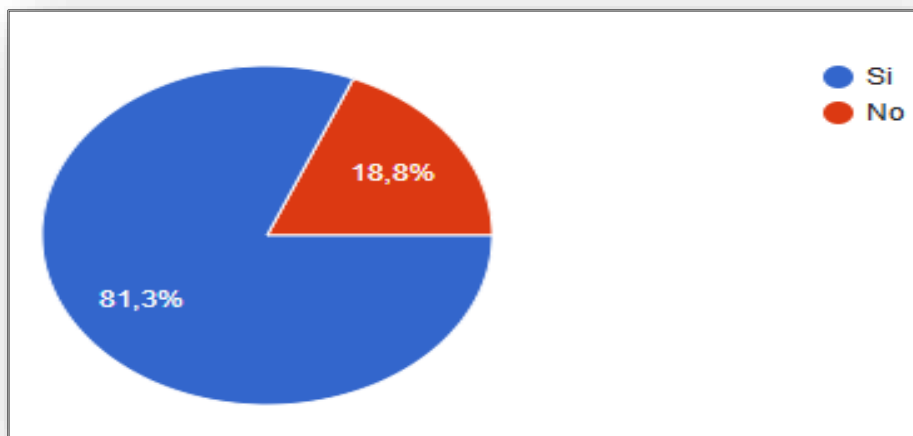


Figura 11. Funciones definidas en su puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia 2025

Un gran porcentaje de los encuestados, el 81.3%, afirmó que considera que las funciones dentro de su área de trabajo están claramente definidas. Este es un resultado positivo, ya que indica que la mayoría de los trabajadores siente que entiende cuáles son sus responsabilidades y tareas específicas.

Sin embargo, un 18.8% respondió que no perciben que las funciones estén claramente delimitadas. Esto significa que casi una de cada cinco personas podría enfrentarse a situaciones de incertidumbre en cuanto a qué se espera de ellas.

La falta de claridad en las funciones puede generar confusión, duplicidad de esfuerzos o incluso conflictos entre compañeros. Es fundamental que la empresa revise si este porcentaje corresponde a ciertas áreas específicas o si es un problema más generalizado, para asegurar que todos los empleados tengan una comprensión clara de sus roles.

8. ¿Ha enfrentado situaciones en las que no sabía que tarea realizar o cómo debía hacerla por la falta de información?

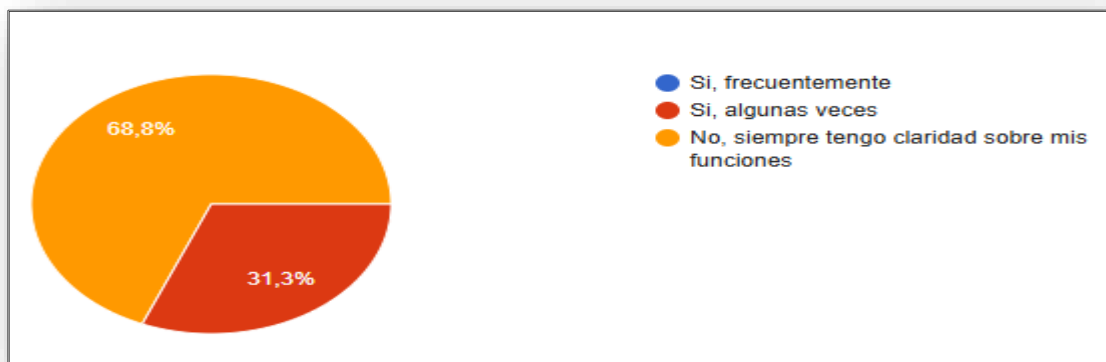


Figura 12. Enfrenta situaciones en las que no sabe que hacer

Fuente: Elaboración propia 2025

En este caso, el 68.8% de las personas encuestadas mencionaron que siempre saben qué tarea deben realizar y cómo llevarla a cabo, lo cual es un resultado alentador.

Sin embargo, un 31.3% afirmó que en ocasiones no sabe exactamente qué hacer debido a la falta de información o de orientación clara.

Este porcentaje, aunque no representa la mayoría, sigue siendo significativo, ya que muestra que cerca de un tercio de los empleados podría enfrentarse a dificultades relacionadas con la comunicación o la capacitación.

Estas situaciones pueden generar estrés o frustración, además de afectar la productividad. Para solucionarlo, la empresa podría implementar estrategias como manuales de procedimientos más detallados, reuniones frecuentes para aclarar dudas o una mejor comunicación entre las distintas áreas.

9. ¿Cómo evalúas la comunicación con tus compañeros de área para coordinar las tareas?

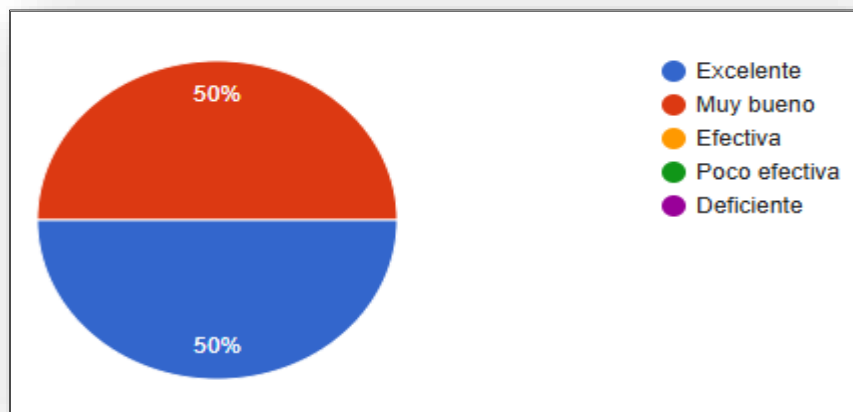


Figura 13. Comunicación con sus compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia 2025

En este aspecto, los resultados son muy positivos. La mitad de las personas encuestadas, el 50%, calificaron la comunicación con sus compañeros como excelente, mientras que el otro 50% la consideró como muy buena. Esto refleja que existe un alto nivel de satisfacción con la forma en que los empleados se comunican entre sí para coordinar sus tareas.

Una buena comunicación entre compañeros es clave para evitar malentendidos, garantizar la eficiencia en el trabajo en equipo y crear un ambiente laboral armónico.

Sin embargo, aunque no hay respuestas negativas en este caso, siempre hay margen para mejorar. La empresa podría enfocarse en fomentar aún más la colaboración a través de dinámicas de equipo, herramientas digitales para facilitar la coordinación o incluso talleres de comunicación efectiva.

10. ¿Qué herramientas o equipos utilizan para realizar su trabajo?

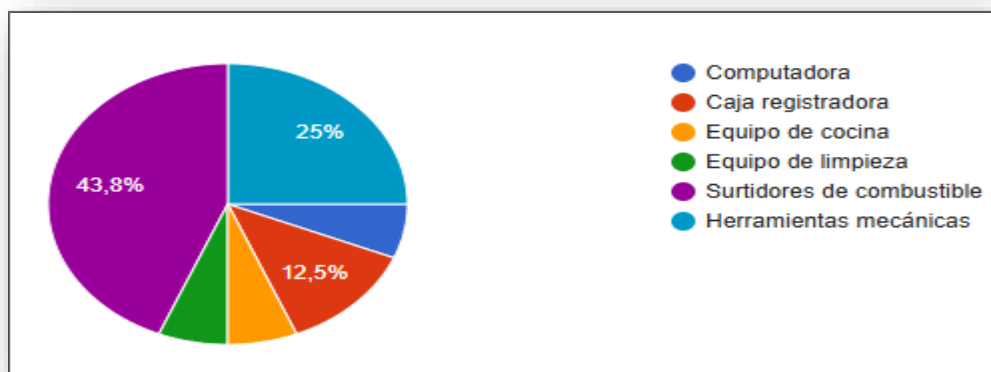


Figura 14. Herramientas o equipo para realizar sus funciones.

Fuente: Elaboración propia 2025

En el gráfico se observa que el 43.8% de los empleados utiliza los surtidores de combustible, lo que indica que la mayoría trabaja en el área de atención en pista. Un 25% hace uso de herramientas mecánicas, lo que sugiere que una parte significativa del personal está involucrada en labores de mantenimiento.

Otras herramientas, como computadoras, cajas registradoras, equipos de cocina y de limpieza, tienen una menor representación, lo que evidencia que estos elementos están distribuidos según funciones específicas dentro de la empresa.

Estos resultados permiten comprender mejor la organización del trabajo y la distribución de recursos en la compañía.

12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", evalúe las siguientes afirmaciones:

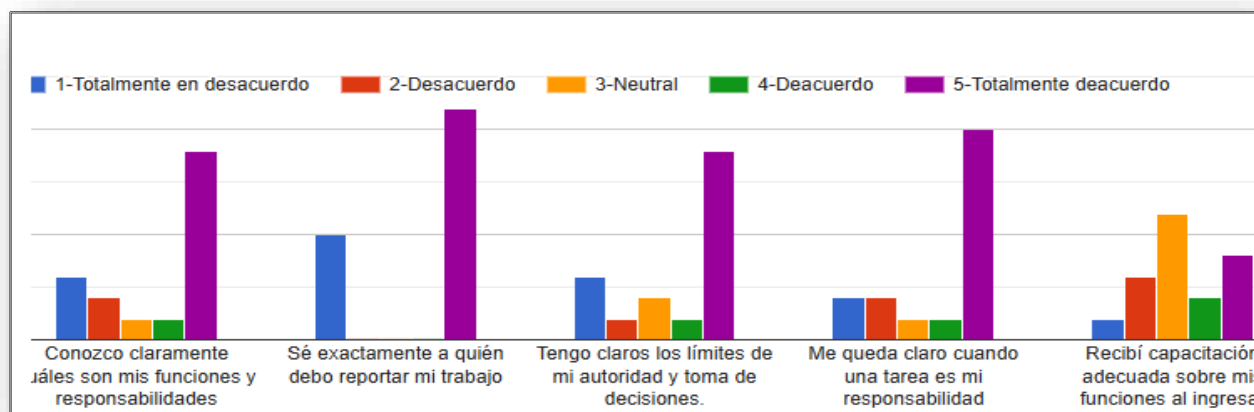


Figura 15. Selección

Fuente: Elaboración propia 2025

En este gráfico, los empleados evaluaron distintas afirmaciones relacionadas con la claridad de sus responsabilidades, la delimitación de sus funciones y el apoyo que reciben para desempeñar su trabajo.

Las respuestas positivas predominan, ya que muchos de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo en que tienen claras sus responsabilidades y saben a quién deben reportar.

Sin embargo, en temas como los límites de autoridad y la capacitación, se observaron respuestas más diversas, con algunos desacuerdos o niveles de satisfacción más bajos.

Esto sugiere que, aunque la mayoría está satisfecha con estos aspectos, aún hay oportunidades para mejorar, especialmente en términos de capacitación y definición de los niveles de autoridad, que son fundamentales para evitar malentendidos y conflictos laborales.

13. ¿Ha tenido que realizar tareas que considera que no corresponden a su puesto?

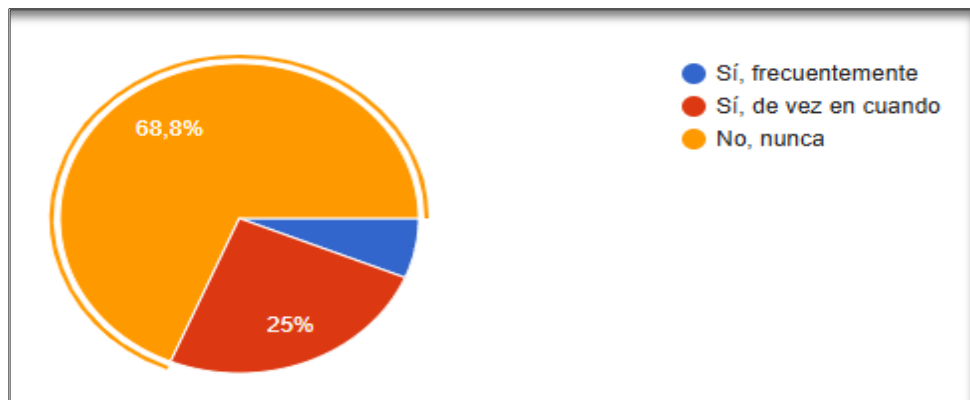


Figura 16. Realiza tareas que no corresponden a su puesto

Elaboración propia 2025

En este caso, la mayoría de los encuestados, el 68.8%, respondió que nunca ha tenido que realizar tareas que no correspondan a su puesto. Este es un resultado positivo, ya que muestra que, en la mayoría de los casos, los empleados se sienten respetados en cuanto a los límites de sus responsabilidades. Sin embargo, el 31.2% indicó que sí les ha ocurrido, ya sea ocasionalmente o con frecuencia.

Esto podría ser indicativo de una falta de organización o de momentos de alta demanda en los que los trabajadores se ven obligados a asumir responsabilidades adicionales. Es importante que la empresa analice estas situaciones para evitar que los empleados se sientan sobrecargados o desmotivados por realizar tareas fuera de sus funciones.

4.2.2 ENCUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Cuando surge una vacante, ¿Cómo se identifica la necesidad de nuevo personal?

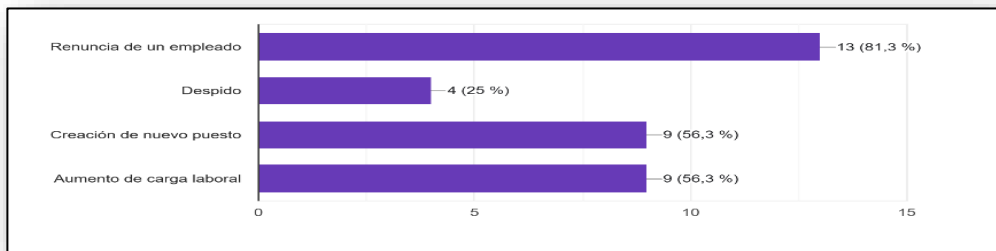


Figura 17. Cuando surge una vacante, ¿Cómo se identifica la necesidad de nuevo personal?

Fuente: Elaboración propia 2025

La razón principal para la identificación de nuevas contrataciones es la renuncia de un empleado (81.3%), lo que sugiere que el flujo de personal es un desafío importante para la empresa. Este fenómeno puede estar vinculado a cambios personales, insatisfacción laboral o mejores oportunidades externas.

Dos factores adicionales, aumento de carga laboral y creación de un nuevo puesto (56.3% cada uno), comparten el segundo lugar en importancia, lo cual refleja un crecimiento de las actividades y la expansión de la empresa. Finalmente, el despido de empleados (25%) es menos frecuente, pero sigue representando un motivo relevante para las vacantes.

2. ¿Qué información se considera necesaria para iniciar un proceso de reclutamiento?

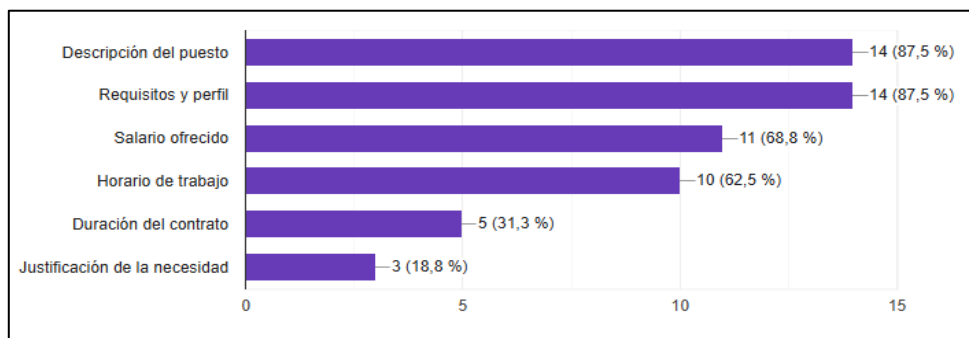


Figura 18. Información necesaria para proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia 2025

El inicio de un proceso de reclutamiento requiere principalmente una descripción clara del puesto (87.5%) y los requisitos y perfil del candidato (87.5%), lo que evidencia la importancia de definir las funciones y expectativas para atraer a los postulantes adecuados. Otros aspectos relevantes incluyen el salario ofrecido (68.8%) y el horario de trabajo (62.5%), mientras que elementos como la duración del contrato (31.3%) y la justificación de la vacante (18.8%) son menos prioritarios, aunque pueden ser importantes según el tipo de posición a cubrir.

3. ¿Qué criterios consideran más importantes al definir el perfil para un puesto?

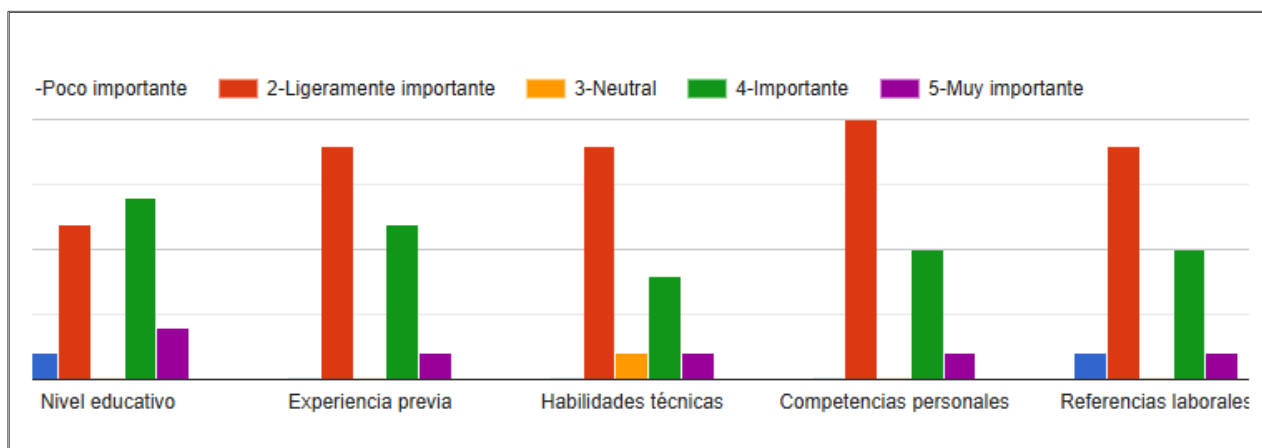


Figura 19. Criterios a considerar para perfil de un puesto

Fuente: Elaboración propia 2025

Al definir el perfil del puesto, se valoran más la experiencia previa y las competencias personales, ambas consideradas "muy importantes" por la mayoría. Las habilidades técnicas y las referencias laborales son también destacadas como importantes, mientras que el nivel educativo tiene menor prioridad en comparación con otros criterios.

4. ¿Qué competencias generales consideran esenciales para cualquier puesto en J&F Gasolinera?

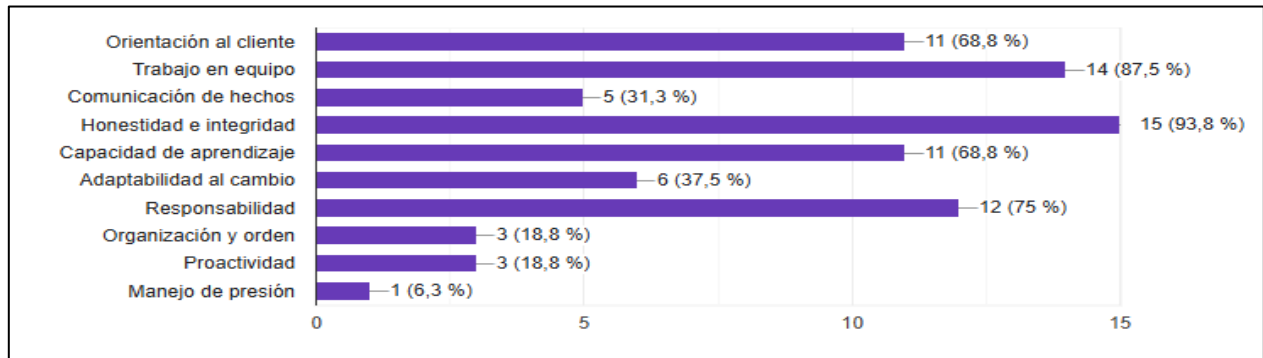


Figura 20. Competencias esenciales para un puesto

Fuente: Elaboración propia 2025

Las competencias más valoradas para cualquier puesto en la organización incluyen la honestidad e integridad, mencionadas por el 93.8% de los encuestados, lo que refleja la importancia de contar con empleados confiables y éticos.

El trabajo en equipo (87.5%) es otra habilidad esencial, ya que permite la colaboración efectiva entre los miembros de la organización. La responsabilidad (75%) y la adaptabilidad al cambio (68.8%) son también altamente valoradas, ya que reflejan la capacidad de los empleados para cumplir con sus tareas y ajustarse a los cambios organizacionales. Por otro lado, competencias como la orientación al cliente (68.8%) y la capacidad de aprendizaje (68.8%) subrayan la importancia de una actitud proactiva y orientada a resultados.

Finalmente, aunque menos destacadas, habilidades como la comunicación de hechos (31.3%) y el manejo de presión (6.3%) pueden ser relevantes en roles específicos o situaciones particulares.

5. ¿Qué métodos utilizan o consideran adecuados para evaluar candidatos?

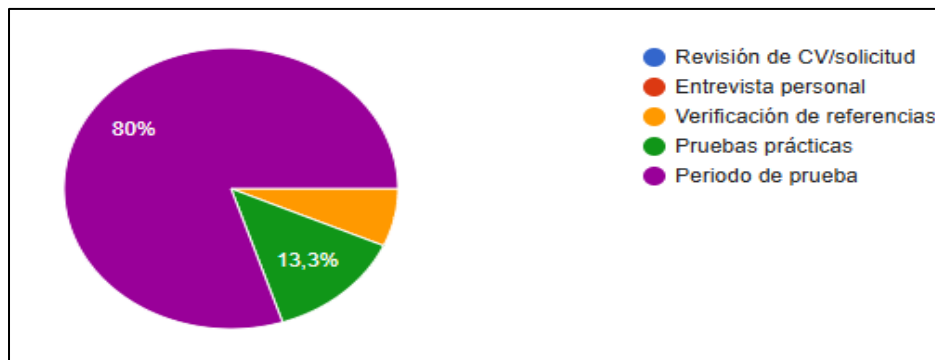


Figura 21. Métodos de recolección de datos

Fuente: Elaboración propia 2025

En cuanto a los métodos de evaluación de candidatos, el periodo de prueba es ampliamente considerado el más efectivo, con un 80% de preferencia, ya que permite evaluar directamente el desempeño y la adaptación del candidato en el entorno laboral real.

En segundo lugar, las pruebas prácticas, con un 13.3%, destacan como una herramienta para medir habilidades técnicas o específicas necesarias para el puesto. Por el contrario, la revisión de referencias y otros métodos, como la verificación previa de información, son menos utilizados, lo que sugiere que las organizaciones confían más en la observación directa durante el proceso de prueba o en entrevistas para evaluar la idoneidad de los postulantes.

6. Para las entrevistas de selección, ¿Qué tipo de preguntas consideran más efectivas?

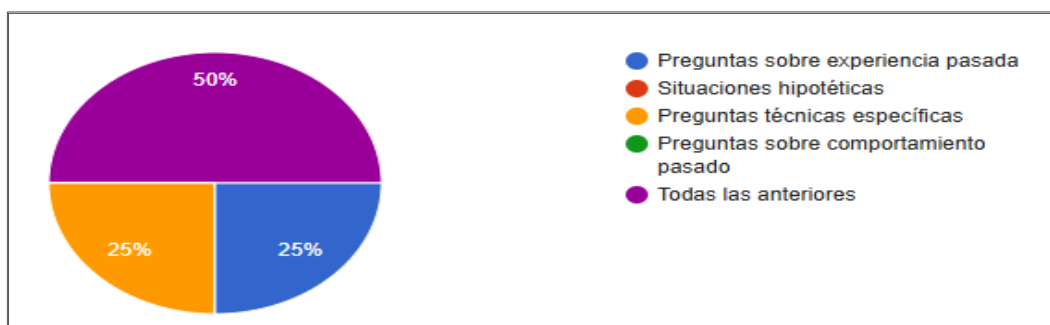


Figura 22. Tipo de preguntas para entrevistas de selección de personal

Fuente: Elaboración propia 2025

En las entrevistas de selección, el 50% de los encuestados considera que lo más efectivo es usar una combinación de preguntas, lo que incluye indagar sobre experiencia pasada, situaciones hipotéticas, habilidades técnicas específicas y comportamientos previos. Este enfoque integral permite evaluar distintos aspectos del candidato, como su capacidad para resolver problemas, aplicar conocimientos técnicos, y adaptarse a situaciones reales.

Por otro lado, las preguntas centradas en experiencias y comportamientos previos ofrecen una visión clara de cómo los candidatos han enfrentado retos anteriores, mientras que las preguntas hipotéticas y técnicas aportan información sobre sus capacidades para responder a escenarios futuros.

7. ¿Qué aspectos consideran más importantes al tomar la decisión final de contratación?

Seleccione hasta 3

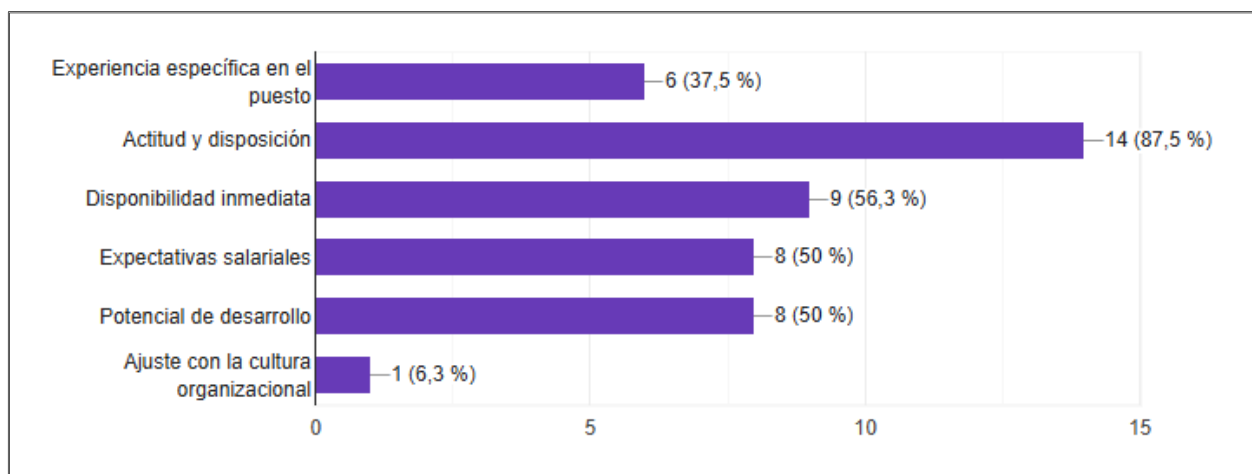


Figura 23. Aspectos a considerar para contratación

Fuente: Elaboración propia 2025

Al momento de tomar una decisión final en la contratación, la actitud y disposición del candidato es el factor más relevante, con un 87.5%, ya que refleja la motivación y adaptabilidad del postulante al puesto. La disponibilidad inmediata (56.3%) es también un aspecto crucial, especialmente en roles que requieren cubrir vacantes con urgencia.

Otros factores importantes incluyen las expectativas salariales (50%) y el potencial de desarrollo (50%), que destacan la importancia de encontrar un balance entre las necesidades del candidato y las posibilidades de crecimiento en la organización.

Por último, aunque con menor peso, la experiencia específica en el puesto (37.5%) y el ajuste a la cultura organizacional (6.3%) son también considerados, mostrando un enfoque más flexible en cuanto a requisitos técnicos frente a cualidades personales y actitudinales.

4.3 CONTRIBUCIÓN DE LAS PREGUNTAS GUIADAS EN LA ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

Las preguntas que utilizamos para recolectar información en J&F Gasolinera fueron esenciales para crear descriptores de puestos precisos y útiles. Cuando preguntamos a los empleados "¿cuáles son sus 5 funciones principales?" y "¿con qué frecuencia realiza estas tareas?",

podimos identificar claramente qué hace cada persona y qué actividades son más importantes en su día a día.

Las preguntas sobre "¿a quién reporta usted?" nos ayudaron a dibujar la línea de autoridad dentro de la gasolinera, mientras que cuando consultamos "¿ha tenido que hacer tareas que no corresponden a su puesto?" descubrimos que casi un tercio de los empleados experimentaba confusión sobre sus responsabilidades.

Fue revelador encontrar que el 43.8% de los trabajadores usa principalmente surtidores de combustible, mientras que el 25% maneja herramientas mecánicas. Esta información nos permitió especificar qué equipos y habilidades técnicas requiere cada posición.

La encuesta también mostró cuáles son las cualidades más valoradas en la empresa: honestidad (93.8%), trabajo en equipo (87.5%) y responsabilidad (75%). Estos datos se incorporaron como requisitos esenciales en todos los perfiles.

Además, el 75% de los empleados indicó que la capacitación inicial fue insuficiente, lo que permitió desarrollar descriptores de puestos con toda la información recopilada, se elaboró un formato estandarizado para cada posición que refleja con exactitud la realidad operativa de la gasolinera.

La implementación de un manual de puestos permitirá establecer con claridad las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad para cada posición, reduciendo la ambigüedad y los conflictos derivados de la superposición de tareas. Asimismo, el desarrollo de un proceso estructurado de reclutamiento facilitará la identificación y selección de candidatos cuyo perfil se alinee con los requerimientos específicos de cada puesto, contribuyendo a una mejor integración, mayor satisfacción laboral y, consecuentemente, a la reducción de los índices de rotación.

Esta propuesta no solo busca corregir las deficiencias identificadas, sino que también pretende establecer las bases para una gestión estratégica del talento humano en J&F Gasolinera, contribuyendo al fortalecimiento de su cultura organizacional, la optimización de sus procesos operativos y el mejoramiento de su competitividad en el mercado local.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La investigación revela que el 31.3% de colaboradores desconoce qué tareas realizar y el 31.2% desempeña funciones ajenas a su cargo, evidenciando la necesidad de formalizar la estructura organizativa de J&F Gasolinera.

2. La evaluación mostró que J&F Gasolinera necesita combinar dos enfoques para gestionar a su personal: uno que considere el tamaño pequeño de la empresa y su ambiente de trabajo específico, y otro que se centre en las cualidades personales más importantes para el negocio, como ser honesto, saber trabajar con otros y atender bien a los clientes.

3. El desarrollo del manual de puestos para los siete cargos principales de la gasolinera establece una estructura organizativa clara con líneas de reporte bien definidas hacia Administración, lo que mejorará la comunicación, supervisión y evaluación del trabajo, reduciendo la confusión que los empleados experimentan sobre sus responsabilidades.

4. La investigación evidencia la necesidad de un proceso estructurado de reclutamiento, considerando la alta rotación de personal y la brevedad de permanencia de los colaboradores, por lo que el diseño propuesto prioriza la actitud, disponibilidad inmediata y establece períodos de prueba con entrevistas estructuradas, respondiendo a las preferencias expresadas por la administración.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar el Manual de Puestos como prioridad estratégica, designando un responsable para su socialización por área funcional, garantizando que todos los colaboradores comprendan sus funciones.

2. Integrar un modelo de gestión dual de talento humano que adapte las prácticas administrativas al tamaño reducido de J&F Gasolinera, simplificando procesos para evitar burocratización innecesaria, mientras establece criterios claros que prioricen las competencias críticas identificadas (honestidad, trabajo en equipo y orientación al cliente) en todas las decisiones relacionadas con el personal.

3. Formalizar el proceso estructurado de reclutamiento propuesto, implementando criterios objetivos de evaluación basados en los perfiles definidos en el manual de puestos, desarrollando formatos estandarizados para entrevistas que evalúen tanto competencias técnicas como actitudinales, diversificando las fuentes de captación de candidatos.

4. Establecer un proceso de reclutamiento estructurado que priorice la evaluación de la actitud positiva y disponibilidad inmediata de los candidatos, con entrevistas bien organizadas y períodos de prueba claros, para así reducir la alta rotación de personal y lograr que los empleados permanezcan más tiempo en la empresa, tal como lo desea la administración.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este capítulo presenta la propuesta aplicable para J&F Gasolinera, desarrollada a partir del diagnóstico y análisis realizado en capítulos anteriores. Se establecen estrategias concretas de implementación que buscan resolver las problemáticas identificadas en la gestión del talento humano, particularmente en la organización de roles y procesos de reclutamiento. La propuesta está diseñada específicamente para las necesidades de J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, considerando su estructura actual, recursos disponibles y desafíos particulares. Además, se establecen medidas de control y evaluación para garantizar la eficacia y sostenibilidad de las acciones planteadas.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

"MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA J&F GASOLINERA, CAMPAMENTO, OLANCHO"

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos del análisis organizacional realizado en J&F Gasolinera, donde se identificaron deficiencias significativas en la gestión del talento humano que impactan directamente en la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y los índices de rotación de personal.

Según los datos recopilados, el 31.3% de los colaboradores ha enfrentado situaciones en las que no sabe qué tarea realizar debido a la falta de información clara, mientras que otro 31.2% ha tenido que desempeñar funciones que considera no corresponden a su puesto. Estas cifras evidencian la necesidad de establecer una estructura formal que defina claramente los roles y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.

En cuanto al proceso de incorporación de personal, se encontró que el 75% de los colaboradores recibió algún tipo de acompañamiento al ingresar a la empresa, pero lo consideró insuficiente para el desempeño eficaz de sus funciones. Este dato refleja la necesidad de

implementar un proceso de inducción más estructurado y alineado con las responsabilidades específicas de cada puesto.

Adicionalmente, el análisis reveló que el 56.3% de los colaboradores tiene menos de un año en su posición actual, lo que indica una alta rotación de personal. Esta situación se ve agravada por el hecho de que el 81.3% de las contrataciones se realizan como respuesta a la renuncia de un colaborador, evidenciando un enfoque reactivo en la gestión del talento humano.

La implementación de un manual de puestos permitirá establecer con claridad las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad para cada posición, reduciendo la ambigüedad y los conflictos derivados de la superposición de tareas. Asimismo, el desarrollo de un proceso estructurado de reclutamiento facilitará la identificación y selección de candidatos cuyo perfil se alinee con los requerimientos específicos de cada puesto, contribuyendo a una mejor integración, mayor satisfacción laboral y, consecuentemente, a la reducción de los índices de rotación.

Esta propuesta no solo busca corregir las deficiencias identificadas, sino que también pretende establecer las bases para una gestión estratégica del talento humano en J&F Gasolinera, contribuyendo al fortalecimiento de su cultura organizacional, la optimización de sus procesos operativos y el mejoramiento de su competitividad en el mercado local.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene como objetivo implementar un sistema integrado de gestión del talento humano para J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, a través del desarrollo de un manual de puestos y un proceso estructurado de reclutamiento. Este enfoque busca clarificar los roles organizacionales, optimizar la identificación y selección de personal idóneo, y mejorar los índices de retención y satisfacción laboral.

Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos:

- Eliminar la ambigüedad en los roles organizacionales y la superposición de tareas mediante la implementación del manual de puestos, estableciendo claridad en las funciones y responsabilidades de cada colaborador.

- Reducir significativamente la rotación de personal a través de la contratación de candidatos cuyo perfil se alinee adecuadamente con los requerimientos específicos de cada posición.
- Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores mediante la clarificación de sus responsabilidades, líneas de autoridad y expectativas de desempeño.
- Optimizar la eficiencia operativa de J&F Gasolinera, eliminando la duplicidad de funciones y los vacíos operacionales derivados de la falta de definición clara de roles.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada al servicio, promoviendo comportamientos alineados con las competencias identificadas como críticas: honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad y adaptabilidad.

La propuesta abarca a la totalidad de la estructura organizativa de J&F Gasolinera, incluyendo las áreas de administración, atención en pista, mini mercadito, cocina, seguridad, lavado de autos y servicio de cambio de aceites. Su implementación se proyecta para un período inicial de seis meses, con revisiones periódicas que garanticen su adaptación a las necesidades cambiantes de la organización

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN CLARA DEL MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para J&F Gasolinera fue diseñado para resolver problemas organizacionales críticos identificados durante la investigación en esta estación de servicio ubicada en Campamento, Olancho. Los datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas y observación directa aplicadas a los 17 colaboradores de la empresa revelaron que el 31.3% de ellos enfrentaba situaciones donde desconocían qué tareas realizar debido a la falta de información clara, mientras que otro 31.2% desempeñaba funciones que consideraban ajenas a su cargo.

Este manual fue desarrollado como respuesta a la ausencia de una estructura formal que definiera con precisión los roles y responsabilidades dentro de la organización. Su diseño se fundamenta en un análisis exhaustivo de la situación actual, basado en la información recopilada mediante instrumentos metodológicos aplicados durante marzo de 2025, que evidenció la

necesidad de formalizar siete puestos clave: Administrador/a, Atención en pista, Cajero/a de Mini Mercadito, Encargado/a de Cocina, Personal de Seguridad, Servicio de cambio de aceite y Personal de Limpieza.

Este manual, desarrollado con un enfoque adaptado a las características específicas de J&F Gasolinera y fundamentado en los datos recopilados directamente de sus colaboradores, representa una inversión estratégica que fortalecerá la estructura organizacional, mejorará la captación y retención de talento, y contribuirá significativamente a la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

6.4.1.1 RESPONSABLES DE CAMBIOS Y ACTUALIZACIÓN

El departamento de Administración de J&F Gasolinera es el responsable de realizar las actualizaciones, adiciones o cambios de cada puesto de trabajo del manual de perfil y descriptor de puestos basado en competencias. Los jefes inmediatos de cada área son los responsables de proporcionar los requisitos, competencias, definición de funciones del puesto de trabajo en coordinación con Administración.

El Gerente General de J&F Gasolinera es el encargado de realizar la aprobación de la actualización, cambios o nueva integración de nuevos puestos de trabajo al manual de perfil y descriptor de puestos basado en competencias revisado según los lineamientos respectivos según la naturaleza y crecimiento de la empresa.

6.4.1.2 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

La difusión y comunicación del Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para J&F Gasolinera tendrá lugar tras cada actualización, modificación o incorporación de nuevas posiciones laborales. Dichas sesiones informativas se desarrollarán en el establecimiento de la estación de servicio en Campamento, Olancho, habilitando específicamente el espacio de la cafetería para reuniones posteriores a la jornada laboral durante los días sábados de mayo de 2025. Este proceso iniciará una vez obtenida la autorización formal del Gerente General para presentar oficialmente la nueva estructura organizacional, quedando la responsabilidad de planificación y ejecución a cargo del área de Administración.

En cuanto a la estrategia de presentación del Manual, tras recibir el visto bueno del Gerente General, se presentarán detalladamente los contenidos de cada descriptor según el grupo ocupacional correspondiente, comenzando con el personal administrativo en sesiones programadas durante días laborables, para luego continuar con el equipo operativo (que incluye personal de atención en pista, cajeros del mini mercadito, personal de cocina, seguridad, encargados de cambio de aceite y personal de limpieza) en reuniones sabatinas vespertinas fuera del horario regular en las propias instalaciones de J&F Gasolinera a lo largo de mayo de 2025.

Esta metodología facilitará la comprensión específica de elementos cruciales para cada cargo, como especificaciones de funciones, habilidades requeridas, obligaciones y demás componentes incluidos en cada perfil. Como herramienta de apoyo, se proporcionará un ejemplar impreso del descriptor específico a cada integrante del equipo, quien deberá confirmar su recepción mediante firma, documento que posteriormente se integrará a su expediente personal.

El seguimiento para asegurar la implementación efectiva estará a cargo de los supervisores directos de cada posición mediante un plan de monitoreo y soporte durante un semestre completo, verificando el correcto cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los 17 integrantes del equipo y realizando modificaciones cuando las circunstancias lo requieran durante este período de adaptación.

6.4.1.3 POLITICAS DE USO DEL MANUAL DE PUESTOS

- El Manual de Puestos de J&F Gasolinera constituye un documento oficial y de carácter normativo cuya aplicación es obligatoria en todos los niveles de la organización.
- El Manual de Puestos será revisado y actualizado por el departamento de Administración anualmente o cuando cambios significativos en la estructura organizacional lo requieran.
- Toda modificación, adición o eliminación de información en el Manual de Puestos deberá ser aprobada formalmente por el Gerente General.
- El Manual de Puestos estará disponible físicamente en la oficina administrativa y cada colaborador recibirá una copia del descriptor correspondiente a su puesto.
- La información contenida en el Manual de Puestos es de uso interno y no deberá ser compartida con personas ajenas a la empresa sin autorización previa.

- En caso de controversias sobre interpretación de funciones o responsabilidades, prevalecerá lo establecido en el Manual de Puestos, siendo el Gerente General la última instancia para resolver discrepancias.
- Todo colaborador de nuevo ingreso deberá recibir formalmente el descriptor de su puesto como parte del proceso de inducción.
- Es responsabilidad de cada colaborador conocer y cumplir las funciones, responsabilidades y competencias establecidas en el descriptor de su puesto.
- Ningún jefe inmediato podrá asignar funciones permanentes que no estén contempladas en el descriptor del puesto sin la correspondiente actualización del manual y aprobación del Gerente General.
- Los indicadores y funciones establecidos en el Manual de Puestos serán la base para las evaluaciones de desempeño periódicas.
- En situaciones excepcionales que requieran atención inmediata, los colaboradores podrán realizar tareas no incluidas en su descriptor, siempre que éstas sean temporales y no afecten la operación principal.

6.4.1.4 POLITICAS DE USO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Todo proceso de reclutamiento deberá iniciarse con una requisición formal de personal autorizada por el Gerente General.
- El descriptor de puesto establecido en el Manual será el documento de referencia obligatorio para definir el perfil del candidato en cualquier proceso de reclutamiento.
- Antes de iniciar la búsqueda externa, se considerará al personal interno que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto.
- Todo proceso de reclutamiento se conducirá con transparencia, objetividad y equidad, sin discriminación por género, edad, religión u otros factores no relacionados con la capacidad para desempeñar el puesto.
- El proceso de reclutamiento deberá cumplir con todas las etapas establecidas (planificación, captación, evaluación, selección e inducción) sin omisiones.
- Será obligatoria la verificación de referencias laborales y personales para todos los candidatos finalistas.

- Todo nuevo colaborador estará sujeto a un período de prueba de 60 días para validar su adaptación y desempeño según lo establecido en el descriptor de su puesto.
- Todo colaborador de nuevo ingreso deberá participar en un programa de inducción estructurado que incluya:
 - Inducción general a la empresa
 - Inducción específica al puesto según el manual
 - Presentación con el equipo de trabajo
- El departamento de Administración será responsable de la inducción general, mientras que el jefe inmediato será responsable de la inducción específica al puesto.
- Al finalizar el período de inducción, se evaluará la comprensión del colaborador sobre sus funciones y responsabilidades según el Manual de Puestos.
- Se mantendrá un registro firmado por el colaborador y su jefe inmediato confirmando la realización de la inducción completa.
- El departamento de Administración realizará revisiones semestrales para verificar el cumplimiento y aplicación efectiva del Manual de Puestos.
- Se establecerán canales formales para que los colaboradores puedan proporcionar retroalimentación sobre la claridad y aplicabilidad de los descriptores de puestos.

6.4.1.5 APORTES QUE BRINDARÁ EL MANUAL DE PUESTOS

1. Clarificación de roles: Eliminará la ambigüedad en las funciones, estableciendo con precisión qué se espera de cada colaborador, lo que reducirá conflictos por superposición de tareas.
2. Mejora en la eficiencia operativa: Al delimitar claramente las responsabilidades, se optimizarán los procesos y se eliminará la duplicidad de esfuerzos.
3. Reducción de la rotación de personal: El establecimiento de un proceso estructurado de reclutamiento en cinco fases (planificación, captación, evaluación, selección e inducción) permitirá incorporar candidatos cuyo perfil se alinee mejor con las necesidades de cada puesto.

4. Fortalecimiento de la inducción: El 75% de los colaboradores indicó que el acompañamiento recibido al ingresar fue insuficiente; el manual permitirá estructurar mejor este proceso.
5. Base para la evaluación del desempeño: Al establecer funciones claras e indicadores para cada puesto, se contará con parámetros objetivos para evaluar el rendimiento.
6. Profesionalización de la gestión administrativa: La implementación de herramientas formales marca un paso importante en la evolución organizacional de la empresa.
7. Mejora del clima laboral: La claridad en las responsabilidades contribuirá a reducir el estrés laboral y aumentar la satisfacción de los colaboradores.


6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS

En este apartado se presenta la metodología empleada para el desarrollo de los descriptores de puesto y del proceso de reclutamiento de J&F Gasolinera. El manual constituye una herramienta que no solo permite la documentación detallada de las funciones específicas de cada posición, sino que establece claras diferenciaciones entre los diversos cargos existentes en la organización.

Se abordan exhaustivamente todos los componentes estructurales que conforman el manual, incluyendo la identificación de puestos, misión, funciones esenciales, funciones secundarias, requisitos formativos, experiencia previa necesaria, competencias técnicas y conductuales, condiciones laborales, relaciones organizacionales e indicadores de desempeño.

6.4.2.1 COMPONENTES QUE INTEGRAN EL FORMATO DEL DESCRIPTOR DE PUESTO

I. DESCRIPTOR DEL PUESTO

	DESCRIPTOR DE PUESTO (NOMBRE DEL PUESTO)
---	---

1. Logo de la empresa y nombre del puesto hacia el que se encuentra dirigido el descriptor.

2. Nombre del puesto de trabajo: Se refleja de manera objetiva el nombre del puesto.
3. Departamento/área: Puesto de trabajo según el área conforme a la estructura organizacional.
4. Puesto del jefe inmediato: Refleja el puesto superior según el organigrama conociendo el puesto al que va a reportar sus entregables, para determinar el puesto de debe considerar el nivel de autoridad y personal bajo su cargo.
5. Reporta a: Gerente General.
6. Supervisa a: Personal de pista, Cajeros/as, Encargado de lubricantes, Personal de cocina, Seguridad, Personal de limpieza.
7. Horario: lunes a sábado.

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO
--

8. Propósito general del puesto: Es una breve descripción que explica por qué existe cada puesto en J&F Gasolinera. Indica claramente para qué sirve el cargo, cuáles son sus principales responsabilidades y cómo contribuye al funcionamiento de la empresa. Esta información ayuda tanto al trabajador a entender qué se espera de él, como a los encargados de contratar nuevo personal a identificar candidatos adecuados.

FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCIONES DEL PUESTO	
1	
2	
3	

9. Las "funciones del puesto" son las tareas y responsabilidades específicas que un trabajador debe cumplir en su rol laboral. Definen claramente qué se espera del empleado, sirven como guía para su desempeño y ayudan a organizar el trabajo dentro de una empresa.

RETOS DEL PUESTO

RETOS DEL PUESTO	
1	
2	
3	

10. Retos del puesto: Se refieren a los desafíos, dificultades o situaciones complejas que una persona debe enfrentar al desempeñar un cargo o posición laboral específica.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
1		1	
2		2	
3		3	

11. Relaciones internas: Comprenden las interacciones dentro de una organización, entre equipos, departamentos y niveles jerárquicos, determinando su clima laboral y eficiencia operativa.

12. Las relaciones externas: por su parte, abarcan los vínculos que la organización mantiene con entidades externas como clientes, proveedores, competidores y reguladores, definiendo su posicionamiento, reputación y adaptabilidad en el entorno donde opera.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO	
1	
2	

13. Las políticas: Son directrices generales que establecen el marco conceptual, principios y límites que guían la toma de decisiones en una organización, definiendo el "qué" y el "por qué" de las acciones institucionales.

14. Procedimiento: son instrucciones detalladas y secuenciales que especifican exactamente cómo implementar las políticas, detallando el "cómo", "quién" y "cuándo" de cada actividad, facilitando la estandarización de procesos y sirviendo como guías operativas.

II. PERFIL DEL PUESTO

INFORMACIÓN GENERAL

INFORMACIÓN GENERAL			
EDAD:	F	M	INDIFERENTE
GÉNERO:			

14. Información general: Datos básicos que incluyen género y edad, proporcionando características demográficas esenciales de una persona que permiten su identificación y clasificación inicial en diversos contextos.

FORMACIÓN ACADÉMICA:

	ÁREA	NECESARIO	INNECESARIO
DIVERSIFICADO			
UNIVERSITARIO			
MAESTRÍA			
PROFESIÓN U OFICIO			

15. Formación académica: Conjunto de estudios, títulos y certificaciones obtenidos por una persona que acreditan sus conocimientos y competencias profesionales, incluyendo educación formal y complementaria.

CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS

CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS		
¿Posee conocimientos o herramientas tecnológicas?		
Si	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa seleccione a continuación:		
C/H	NECESARIO	INDIFERENTE
Años de experiencia en el cargo		

16. Conocimientos se refiere al conjunto de información, datos, hechos y experiencias que una persona ha adquirido a través del estudio, la práctica o la vivencia. Incluye el saber teórico y práctico sobre diversos temas, la comprensión de conceptos, principios y teorías, así como la capacidad para relacionar información y aplicarla en diferentes contextos.

17. Herramientas son los instrumentos, recursos, métodos o técnicas que se utilizan para realizar tareas específicas o resolver problemas. Pueden ser objetos físicos como aparatos o dispositivos,

IDIOMAS

IDIOMAS		
IDIOMA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
Inglés	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	

18. Idiomas son las diferentes lenguas que hablan las personas, cada una con sus propias palabras, reglas y sonidos, que permiten la comunicación entre miembros de una misma comunidad

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS				
NIVELES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	NIVEL DE DESARROLLO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
Organizacionales	1. Orientación al cliente			
	2. Trabajo en equipo			

19. Competencias son las habilidades, conocimientos, actitudes y valores que una persona ha desarrollado y que le permiten desempeñarse eficazmente en determinadas situaciones o tareas.

20. Competencias organizacionales son las capacidades colectivas que distinguen a una empresa, incluyendo habilidades, conocimientos y comportamientos que le permiten implementar su estrategia y crear valor. Representan el ADN de la organización, manifestándose en su cultura, procesos y sistemas, y determinan cómo responde a desafíos, innova y se adapta al mercado.

21. Competencias específicas son habilidades y conocimientos especializados necesarios para realizar tareas concretas dentro de un campo profesional determinado.

MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

22. Materiales y equipo para desempeñar el puesto son los recursos físicos, herramientas, dispositivos y suministros necesarios que una empresa proporciona a un trabajador para que pueda realizar sus funciones laborales de manera efectiva y segura.

AUTORIZACIÓN Y FECHA

AUTORIZACIONES		FECHA
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS

23. Autorización y fecha se refiere al espacio designado en un documento oficial donde se requiere la firma o aprobación de una persona autorizada, junto con la indicación del día, mes y año en que dicha autorización fue otorgada. Este elemento es esencial en documentos legales, administrativos o corporativos para validar su autenticidad y establecer el momento exacto de su entrada en vigor o aprobación

6.4.2.2 FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Formato de Reclutamiento de Personal constituye un documento oficial mediante el cual las áreas o departamentos de J&F Gasolinera solicitan formalmente la contratación de nuevos colaboradores. Este instrumento administrativo permite formalizar y estandarizar el proceso de solicitud de personal, proporcionando un espacio para justificar la necesidad de la contratación, detallar el perfil requerido según el Manual de Puestos, establecer un cronograma para el proceso y documentar las aprobaciones correspondientes de la administración y gerencia.

La empresa utiliza este formato como una herramienta de gestión estratégica que garantiza que todas las contrataciones se alineen con los objetivos organizacionales y dispongan del respaldo presupuestario necesario. Asimismo, el documento funciona como el punto de inicio formal para comenzar un proceso de reclutamiento efectivo, orientado a identificar y seleccionar al talento adecuado que contribuirá al crecimiento y desarrollo sostenible de J&F Gasolinera en la comunidad de Campamento, Olancho.

FORMATO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

DATOS DEL SOLICITANTE	
Información	Detalle
Área solicitante	
Nombre de quien solicita	
Cargo que solicita	

3. Área solicitante: Especifique el área o departamento que requiere la contratación.
4. Nombre de quien solicita: Escriba el nombre completo de la persona que solicita la contratación.
5. Cargo que solicita: Indique el puesto que ocupa la persona solicitante.

DATOS DEL SOLICITANTE	
Información	Detalle
Título del puesto	
Código según manual de puestos	
Departamento/Área	

6. Título del puesto: Escriba el nombre exacto del puesto según aparece en el Manual de Puestos.
7. Código según manual de puestos: Indique el código asignado al puesto en el Manual de Puesto
8. Departamento/Área: Especifique el departamento al que pertenecerá el puesto.

JUSTIFICACIÓN DETALLADA DE LA SOCIEDAD	
Marque con una X según corresponda	
Creación de nueva posición, justificación de la necesidad	
Reemplazo por renuncia / Adjuntar carta de renuncia	
Reemplazo por despido / Adjuntar documentación correspondiente	

Incremento temporal de operaciones, duración estimada	

9. Creación de nueva posición: Seleccione si se trata de un puesto que no existía previamente.
10. Complete la justificación explicando por qué es necesario crear este puesto.
11. Reemplazo por renuncia: Seleccione si la vacante se debe a la renuncia de un colaborador y adjunte la carta de renuncia como respaldo.
12. Reemplazo por despido: Seleccione si la vacante se debe al despido de un colaborador y adjunte la documentación que respalde el despido.
13. Reemplazo por promoción interna: Seleccione si la vacante se genera por promoción de un colaborador.
14. Indique el nombre de la persona promovida y su nuevo cargo.
15. Incremento temporal de operaciones: Seleccione si se requiere personal por un aumento temporal de trabajo y especifique la duración estimada de la necesidad.

TIPO DE CONTRATACIÓN REQUERIDA	
Marque con una X según corresponda	
Permanente	
Temporal	
Tiempo completo	
Medio tiempo	

16. Permanente/Temporal: Seleccione si la contratación será indefinida o por un período específico. Si es temporal, indique el período exacto.
17. Tiempo completo/Medio tiempo: Seleccione la modalidad de jornada laboral requerida.

PERFIL REQUERIDO SEGÚN MANUAL DE PUESTOS	
Formación académica	
Experiencia previa	
Competencias técnicas específicas	
Competencias conductuales clave	
Otros requisitos	

18. Formación académica mínima: Especifique el nivel educativo requerido según el Manual de Puestos.

19. Experiencia previa necesaria: Indique los años y tipo de experiencia requeridos.

20. Competencias técnicas específicas: Enumere las habilidades técnicas necesarias para el puesto. Ejemplo: "Conocimiento básico de combustibles", "Manejo de caja registradora"

21. Competencias conductuales clave: Liste las competencias de comportamiento más importantes. Ejemplo: "Orientación al cliente", "Trabajo en equipo", "Responsabilidad"

22. Otros requisitos especiales: Marque las casillas que apliquen o especifique otros requisitos.

CONDICIONES LABORALES	
Información	
Rango salarial propuesto	
Horario / turnos	
Tipo de contrato	Indefinido [] A término []
Beneficios adicionales	

Rango salarial propuesto: Indique el rango salarial según la estructura salarial de J&F.

23. Horario/turnos:

24. Especifique el horario o los turnos de trabajo.

25. Tipo de contrato: Marque la casilla correspondiente (Indefinido o A término).

26. Beneficios adicionales: Liste los beneficios específicos para este puesto, si aplican. Ejemplo: "Bono de transporte", "Alimentación"

CONOGRAMA SUGERIDO	
Información	Fecha
Fecha estimada para inicios del proceso	
Fecha límite para cubrir la vacante	
Fecha planificada de incorporación	

27. Fecha estimada para inicio del proceso: Indique cuándo desea que comience el reclutamiento.

28. Fecha límite para cubrir la vacante: Especifique la fecha máxima para tener contratada a la persona.

29. Fecha planificada de incorporación: Indique cuándo debería iniciar labores el nuevo colaborador.

PROCESO DE AUTORIZACIÓN				
Rol	Nombre	Firma	Fecha	Observación
Solicitante				
Administrador				
Gerente general				
Recursos Humanos				

30. Solicitante: La persona que completa el formato de reclutamiento y firma en el espacio correspondiente.

31. Administrador: Revisa la disponibilidad presupuestaria y coherencia con la estructura organizacional. Firma aprobando o rechazando con observaciones.

32. Gerente General: Para puestos administrativos o nuevas posiciones, añade su firma. Puede agregar observaciones si es necesario.

33. Recursos Humanos: Recibe el formato debidamente aprobado para iniciar el proceso. Completa la sección de uso exclusivo de RRHH.

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Requisición;	Aprobado [] Rechazado []
Motivo (en caso de rechazo o espera)	
Fecha de inicio de proceso	

34. Estado de la requisición: Marcar si fue aprobada, rechazada o está en espera.

35. Motivo: En caso de rechazo o espera, especificar las razones.

36. Fecha de inicio del proceso: Indicar cuándo se comenzará efectivamente el reclutamiento.

37. Responsable del proceso: Nombre de la persona encargada de gestionar esta requisición

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El organigrama de J&F Gasolinera refleja la estructura jerárquica actual, estableciendo claramente las líneas de autoridad y los canales formales de comunicación:

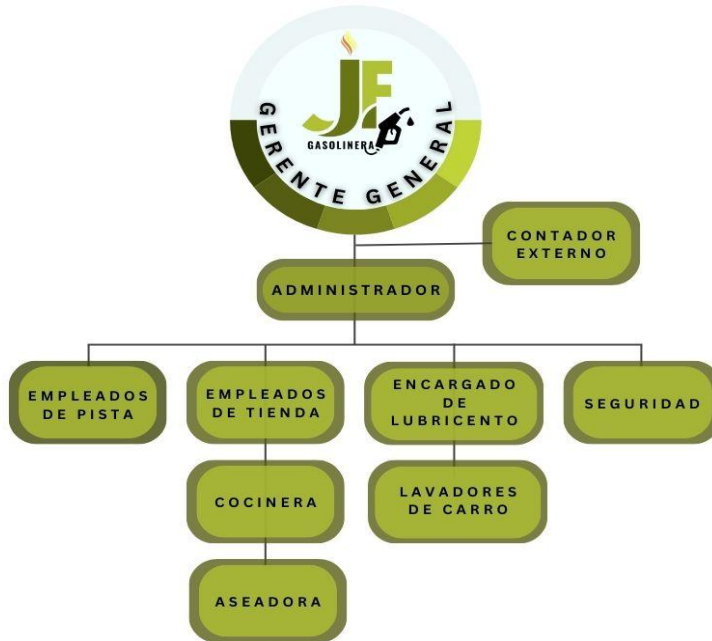


Figura 24. Organigrama

Fuente: Elaboración propia 2025

A. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso se ha diagramado para facilitar su comprensión y aplicación:

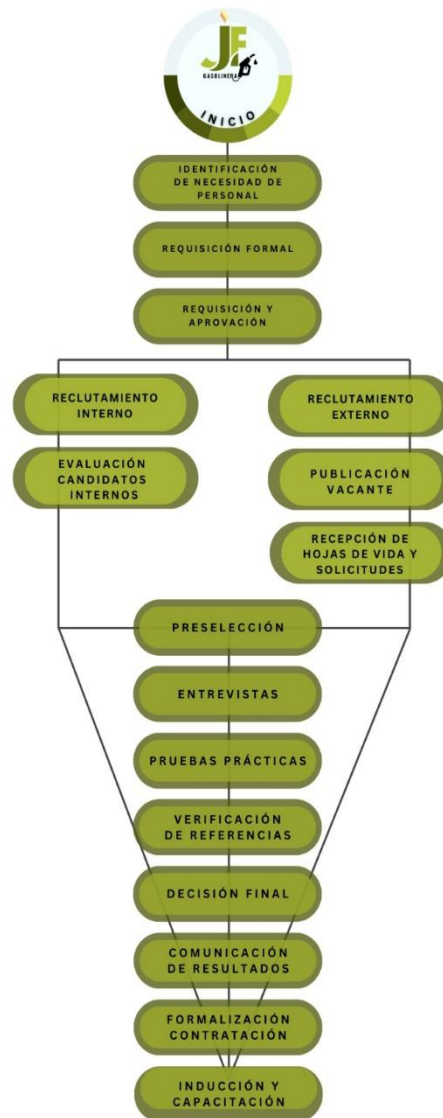


Figura 24. Flujograma del proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia 2025

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control representan un componente fundamental para asegurar la implementación efectiva y sostenible del manual de puestos y el proceso de reclutamiento en J&F Gasolinera. Estas herramientas de seguimiento y evaluación permitirán verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas durante todo el proceso de implementación.

6.5.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Se implementarán indicadores clave para medir el impacto de la propuesta en tres ámbitos principales:

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Porcentaje de colaboradores que comprenden sus funciones	$(\text{Número de colaboradores que comprenden claramente sus funciones} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	Determina el porcentaje de personal que tiene claridad sobre sus responsabilidades según el manual de puestos.
Número de conflictos por superposición de tareas	Conteo de incidencias reportadas por superposición de funciones	Se mide la frecuencia de conflictos originados por indefinición de roles y responsabilidades.
Tiempo promedio para cubrir vacantes	Promedio de días desde la reclutamiento hasta la contratación	Evalúa la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección para cubrir posiciones vacantes.
Permanencia de nuevos colaboradores después de 3 meses	$(\text{Número de nuevas contrataciones que permanecen después de 3 meses} / \text{Total de nuevas contrataciones}) * 100$	Mide la efectividad del proceso de selección y la adaptación inicial de los nuevos colaboradores.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano para J&F Gasolinera se desarrollará durante un período de 12 meses, estructurado en tres fases principales:

FASE I: PREPARACIÓN (Mes 1)

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Presentación de la propuesta a la dirección	X			
Ajustes finales al manual según retroalimentación		X		
Impresión del manual de puestos			X	
Preparación de formatos básicos de reclutamiento				X

FASE II: IMPLEMENTACIÓN (Mes 2)

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Presentación del manual a los colaboradores	X			
Explicación de funciones por área		X	X	
Entrega de descriptores a cada colaborador			X	
Explicación del proceso de reclutamiento				X

FASE III: APLICACIÓN INICIAL (Mes 3)

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Uso del manual en operaciones diarias	X	X	X	X
Aplicación inicial del proceso en alguna vacante (si aplica)		X	X	
Recolección de retroalimentación inicial				X
Ajustes menores según necesidad				X

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

RUBRO	DESCRIPCIÓN	MONTO (L)
Materiales de oficina	Papel, carpetas, impresiones	L. 2,500.00
Impresión y anillado	Manual de puestos (10 ejemplares)	L. 1,500.00
Archivadores	Para organizar documentación de personal	L. 800.00
Papelería para formatos	Requisiciones, evaluaciones, etc.	L. 700.00
Cartelera informativa	Para anuncios de vacantes	L. 600.00
Refrigerios	Para reuniones de socialización	L. 900.00
TOTAL	Papel, carpetas, impresiones	L. 7,000.00

Este presupuesto refleja una inversión mínima pero suficiente para implementar la propuesta, considerando que la mayoría de las actividades serán realizadas con el personal actual de la empresa, sin requerir consultores externos, software especializado o programas de capacitación formal.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de Sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para J&F Gasolinera, Campamento, Olancho.	Diseñar un manual de puestos y un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera en Campamento, Olancho, mediante el análisis organizacional, la definición de perfiles laborales y el establecimiento de criterios técnicos de selección, con el fin de clarificar roles y responsabilidades, optimizar la captación de talento idóneo, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción laboral y reducir	Analizar la situación actual de J&F Gasolinera respecto a la estructura organizativa, la distribución de funciones y los procesos informales de contratación.	Teoría de la gestión del talento humano de Chiavenato (2009).	Gestión del Talento Humano	17 colaboradores que ocupan 7 puestos tipo en la estructura organizativa.	Análisis Documental	La estructura organizativa informal genera ambigüedad en los roles.	Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano: Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para J&F Gasolinera.	Desarrollar un manual de puestos que documente formalmente las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo para las 7 posiciones identificadas en J&F Gasolinera.
		Evaluar modelos contemporá	Modelo de Descripción de Puestos de	Descriptor es de Puestos		Encuestas	El acompañamiento al ingresar a		Diseñar un proceso estructurado de

	los índices de rotación de personal.	neoes de gestión del talento humano aplicables al sector de estaciones de servicio.	Fernández-Rios (1998).				la empresa es insuficiente.		reclutamiento que establezca fuentes de captación, metodologías de evaluación y criterios de selección alineados con los perfiles definidos en el manual de puestos.
		Desarrollar un manual de puestos para J&F Gasolinera, mediante la identificación y documentación de funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y perfiles de competencia	Enfoque de Reclutamiento y Selección de Gómez-Mejía et al. (2008).	Proceso de Reclutamiento		Entrevistas	Existe comunicación efectiva entre los miembros del equipo.		Crear herramientas e instrumentos de gestión del talento humano que faciliten la implementación efectiva del manual de puestos y el proceso de reclutamiento.

		Diseñar un proceso estructurado de reclutamiento para J&F Gasolinera, mediante la definición de fuentes de captación, métodos de evaluación y criterios de selección.					El enfoque de reclutamiento es predominantemente reactivo.		Establecer indicadores y mecanismos de control para evaluar la efectividad de la implementación y realizar ajustes cuando sea necesario.
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--



MANUAL DE PUESTOS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO



J&F GASOLINERA
2025

ANA FERRERA 123 13 056
ALEJANDRA PERDOMO 123 13 057

INDICE

- INTRODUCCIÓN
- HISTORIA DE J&F GASOLINERA
- PROPÓSITO CORPORATIVO Y CULTURA
- FINALIDAD DEL MANUAL
- ORGANIGRAMA
- ESTRUCTURA DE PUESTOS
- DESCRIPTORES DE PUESTO
 - ADMINISTRADOR/A
 - EMPLEADO/A DE PISTA
 - CAJERO/A DE MINI MERCADITO
 - ENCARGADO/A DE COCINA
 - ENCARGADO/A DE SERVICIO DE CAMBIO DE ACEITE
 - ENCARGADO/A DE ASEO
 - GUARDIA DE SEGURIDAD
- GUÍA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
- FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL
- GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA
- PLAN DE INDUCCIÓN
- FORMATOS
- FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
- SOLICITUD DE EMPLEO



INTRODUCCIÓN

Bienvenido al Manual de Puestos y Procesos de Reclutamiento de J&F Gasolinera, un documento estratégico que establece las funciones y competencias requeridas para cada posición, junto con los procedimientos para seleccionar al mejor talento para nuestra organización.

En J&F Gasolinera, reconocemos que nuestro recurso más valioso es nuestro capital humano. Este manual proporciona una guía para comprender la estructura organizacional y las expectativas de desempeño, mientras establece lineamientos para procesos de selección objetivos y alineados con nuestros valores institucionales.

Cada descripción de puesto refleja nuestra filosofía de servicio al cliente, compromiso con la seguridad y adhesión a altos estándares de calidad.

Nuestros procesos de reclutamiento buscan candidatos que cumplan con los requisitos técnicos y compartan nuestra cultura organizacional y visión de desarrollo para Campamento, Olancho.



HISTORIA

J&F Gasolinera, establecida en Campamento, Olancho, tiene sus orígenes en un modesto establecimiento que funcionaba bajo el nombre de "Tu Gasolinera". Esta estación de servicio fue fundada inicialmente por el empresario local Rafael Durón Mendiola, quien la administró hasta el año 2006, cuando decidió ponerla en venta para dedicarse a otros emprendimientos.

Ese mismo año, doña Juana y don Francisco, matrimonio emprendedor con visión de desarrollo para la comunidad de Campamento, adquirieron el negocio, iniciando así una nueva etapa en la historia de la estación de servicio. En ese entonces, las instalaciones contaban con una infraestructura limitada: una bomba de diesel, dos surtidores de gasolina, un pequeño mini mercadito y apenas tres colaboradores (dos operadores de pista y un encargado del mini mercadito).

Bajo la nueva administración y rebautizada como "J&F Gasolinera" (tomando las iniciales de sus propietarios), el negocio comenzó un proceso gradual de expansión y modernización. Los nuevos propietarios implementaron mejoras en la infraestructura, ampliaron la oferta de servicios y establecieron estándares de calidad que les permitieron consolidarse como un referente en la región.



A lo largo de los años, J&F Gasolinera ha evolucionado significativamente, agregando servicios complementarios como cambio de aceite, lavado de autos, una cocina que ofrece alimentos preparados, y una tienda de lubricantes más especializada. Este crecimiento ha ido acompañado de un incremento en su plantilla, pasando de 3 a 17 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de servicio.

La transformación de J&F Gasolinera refleja no solo el compromiso y visión empresarial de sus propietarios, sino también su adaptación a las crecientes necesidades de la comunidad de Campamento. Con un enfoque en el servicio al cliente y la diversificación, la empresa ha logrado posicionarse como una estación de servicio integral que contribuye al desarrollo económico local y satisface las diversas necesidades de sus clientes.

Hoy, J&F Gasolinera se mantiene como una empresa familiar comprometida con la calidad del servicio, la seguridad y la continua innovación, enfrentando nuevos desafíos organizacionales mientras busca consolidar su crecimiento de manera sostenible



PROPÓSITO CORPORATIVO

Proporcionamos soluciones integrales y servicios de calidad para satisfacer necesidades energéticas y complementarias de nuestros clientes en Campamento, Olancho, siendo un aliado confiable para la comunidad y contribuyendo al desarrollo regional.

NUESTRA CULTURA

Proporcionamos soluciones integrales y servicios de calidad para satisfacer necesidades energéticas y complementarias de nuestros clientes en Campamento, Olancho, siendo un aliado confiable para la comunidad y contribuyendo al desarrollo regional.

WWW.J&FGASOLINERA.COM



MISIÓN

Proveer servicios de despacho de combustibles y productos complementarios de alta calidad, a través de un equipo comprometido que brinda atención personalizada y eficiente, garantizando satisfacción del cliente, bienestar de colaboradores y desarrollo sostenible comunitario

VISIÓN

Para 2028, ser reconocidos como la estación de servicio líder en Campamento, Olancho, destacándonos por la diversidad y calidad de servicios, excelencia en atención al cliente y compromiso con prácticas sostenibles, siendo referentes en innovación y eficiencia

WWW.J&FGASOLINERA.COM



PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Principios: Orientación al cliente, mejora continua, responsabilidad empresarial, desarrollo humano y seguridad preventiva.

Valores: Honestidad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, compromiso, excelencia y adaptabilidad.

FINALIDAD DEL MANUAL

El Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento busca:

- Clarificar la estructura organizativa
- Delimitar funciones y responsabilidades
- Estandarizar criterios de selección
- Facilitar inducción y capacitación
- Fomentar desarrollo profesional
- Optimizar evaluación del desempeño
- Reducir rotación de personal
- Profesionalizar la gestión del talento humano



METODOLOGIA ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ

El manual se desarrolló siguiendo cuatro fases:

- Diagnóstico: Revisión documental, observación directa, encuestas y análisis situacional.
- Diseño: Definición de estructura organizativa, análisis de puestos, desarrollo de perfiles y diseño del proceso de reclutamiento.
- Validación: Revisión por gerencia, validación con jefes de área, retroalimentación de colaboradores y refinamiento.
- Implementación: Aprobación formal, socialización, capacitación y monitoreo inicial.



COMITÉ DE GESTIÓN DEL MANUAL

- Integración: Gerente General (Presidente), Administrador/a (Secretario/a Técnico/a), Representante de Operaciones, Representante de Servicios Complementarios, y miembros temporales según necesidades.
- Funciones: Seguimiento a implementación, gestión de actualizaciones, capacitación y difusión, y mejora continua.
- Funcionamiento: Reuniones trimestrales ordinarias y extraordinarias según necesidad, toma de decisiones por consenso o mayoría simple, documentación formal y seguimiento de acuerdos.



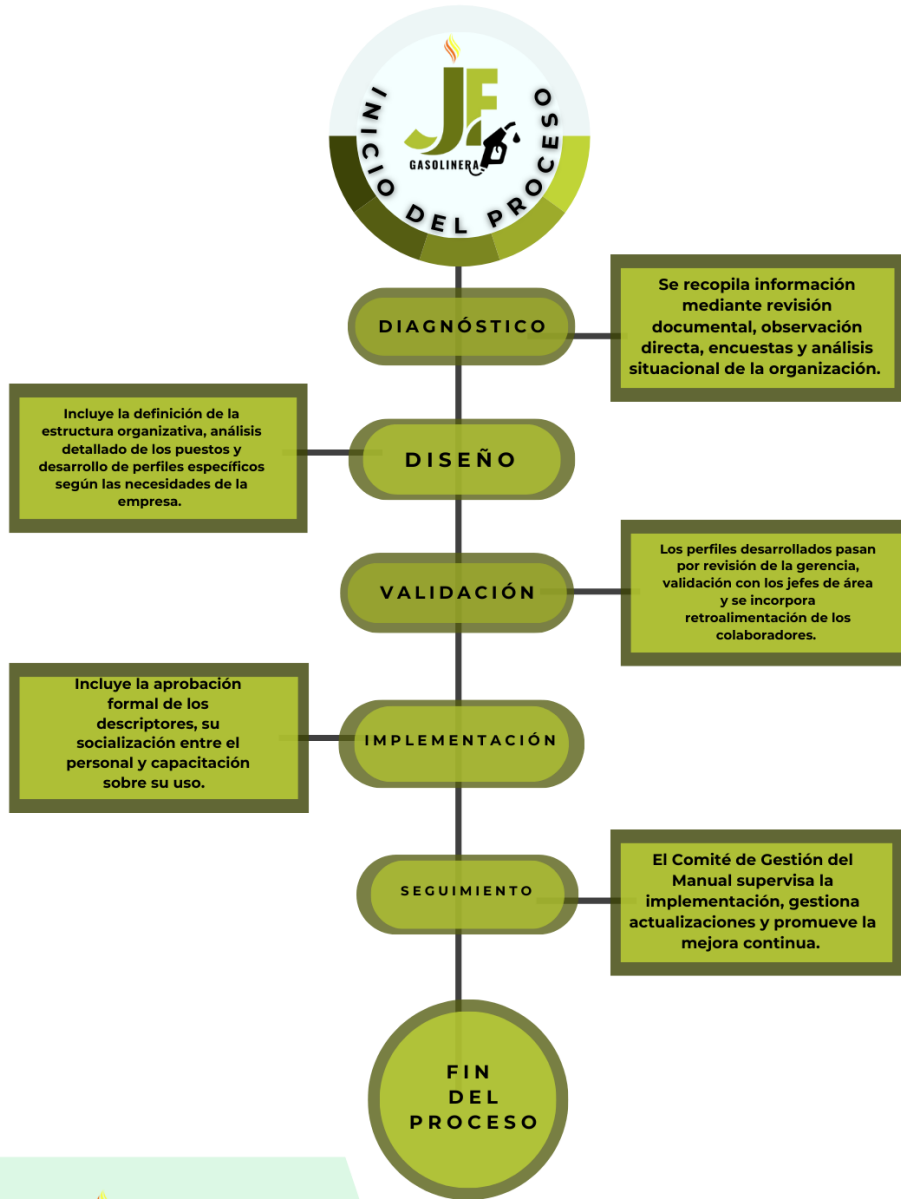
ORGANIGRAMA



WWW.J&FGASOLINERA.COM



ORGANIGRAMA PARA LOS DESCRIPTORES DE PUESTO



WWW.J&FGASOLINERA.COM



DESCRIPTOR DEL PUESTO



WWW.J&FGASOLINERA.COM



DESCRIPTOR DEL PUESTO

	I. DESCRIPTOR DEL PUESTO
Nombre del puesto: Área: Jefe Inmediato:	
Reporta a: Supervisa a: Horario:	
3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO	
4. FUNCIONES DEL PUESTO	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.			
2.			
3.			
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.			
2.			
3.			
3.			

GASOLINERA

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:			
Género:	F	M	INDIFERENTE
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Área	Necesario	Innecesario
Diversificado			
Universitario			
Maestría			
Profesión u oficio			
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo			
Paquete Microsoft Office			

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		
Conocimientos contables		
Razonabilidad financiera		
Conocimientos fiscales y municipales		
Conocimientos de RRHH		
Conocimientos de presupuestos		
Conocimientos y manejo de inventarios		
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Orientación al cliente			
	Trabajo en equipo			
	Compromiso organizacional			
	Comunicación			
	Liderazgo			
	Iniciativa			
	Autoconfianza			
	Toma de decisiones			
	Responsabilidad			
Específicas	Elaboración de planes estratégicos			
	Manejo de Microsoft			
	Manejo de correos electrónicos			
	Manejo de otros idiomas			
	Innovación			

	Creatividad			
	Negociación			
	Adaptación al cambio			
Otras competencias	Planificación estratégica			
	Análisis y solución de problemas			
	Administración del tiempo			
	Atención especializada			
	Manejo de clientes difíciles			
	Otros			
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO				
AUTORIZACIONES		FECHA		
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

ESTRUCTURA DE PUESTOS

Cada puesto en J&F Gasolinera se documenta siguiendo una estructura estandarizada que incluye:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Título del puesto
- Código de identificación
- Departamento/Área
- Jefe inmediato
- Puestos que supervisa (si aplica)

2. MISIÓN DEL PUESTO

Descripción concisa del propósito general y razón de ser del puesto dentro de la organización.

3. FUNCIONES

- Funciones esenciales: Actividades principales y críticas que definen el puesto
- Funciones secundarias: Tareas complementarias o de apoyo

4. REQUISITOS DEL PUESTO

- Formación académica: Nivel educativo mínimo requerido.
- Experiencia laboral: Tiempo y tipo de experiencia necesaria.
- Conocimientos específicos: Saberes técnicos o especializados requeridos



ESTRUCTURA DE PUESTOS

5. COMPETENCIAS

- Competencias técnicas: Habilidades específicas para el puesto
- Competencias conductuales: Características personales y actitudes necesarias
- Competencias organizacionales: Alineadas con valores de J&F Gasolinera

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente físico: Características del entorno laboral
- Riesgos laborales: Exposición a situaciones potencialmente peligrosas
- Esfuerzo físico: Demandas físicas del puesto
- Horario: Jornada laboral y turnos

7. RELACIONES

- Internas: Interacción con otras áreas o puestos dentro de la empresa
- Externas: Contacto con clientes, proveedores u otras entidades

8. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Métricas específicas para evaluar el rendimiento en el puesto



DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

1. ADMINISTRADOR/A

Responsable de la gestión general del negocio, supervisión de personal, control financiero y administrativo.

2. ATENCIÓN EN PISTA

Encargado del suministro de combustible a los clientes, cobro, verificación básica de vehículos y mantenimiento del área de surtidores.

3. CAJERO/A DE MINI MERCADITO

Responsable de la atención al cliente en tienda, manejo de caja, control de inventario y exhibición de productos.

4. ENCARGADO/A DE COCINA

Responsable de la preparación de alimentos, control de insumos, higiene en manipulación y atención a clientes del área de comida.

5. PERSONAL DE SEGURIDAD

Vela por la seguridad de instalaciones, control de accesos, prevención de riesgos y respuesta a situaciones de emergencia.

6. SERVICIO DE CAMBIO DE ACEITE

Realiza servicios de mantenimiento básico, cambio de aceite y filtros, asesoramiento técnico, venta de lubricantes y lavado de autos.

7. PERSONAL DE LIMPIEZA

Mantiene la limpieza general de instalaciones, lavado de vehículos y gestión de residuos.



NIVELES DE COMPETENCIA

Para cada competencia se establecen tres niveles de desarrollo:

- **Nivel 1 - Básico:**
Conocimiento elemental, requiere supervisión frecuente
- **Nivel 2 - Intermedio:**
Aplicación independiente en situaciones habituales
- **Nivel 3 - Avanzado:**
Dominio en situaciones complejas, capacidad para enseñar a otros

RELACIÓN CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los perfiles de puestos constituyen la base fundamental para el proceso de reclutamiento, ya que establecen con claridad:

- Requisitos mínimos del candidato
- Competencias técnicas y conductuales a evaluar
- Funciones sobre las cuales se diseñarán pruebas prácticas
- Condiciones laborales a ofrecer
- Criterios objetivos para la selección final

Esta estructura estandarizada facilita la gestión del talento humano, brindando parámetros claros para la contratación, evaluación y desarrollo del personal de J&F Gasolinera.



INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LA PLANILLA

1. Identificación del Puesto

- Establecer la denominación del puesto: Defina claramente el nombre del puesto (ej. "Atención en Pista", "Cajero/a de Mini Mercadito").
- Área organizacional: Indique el departamento o área a la cual pertenece el puesto (ej. "Operaciones", "Ventas").
- Departamento/Área: Especifique el área específica dentro de la organización.
- Canal de reporte: Señale a quién reporta según el organigrama de la empresa.

2. Tareas y Funciones

- Objetivo general del puesto: Redacte una descripción concisa que represente la finalidad y razón de ser del puesto.
- Funciones generales: Mencione las tareas principales que definen la responsabilidad central del puesto.
- Funciones específicas: Detalle todas las actividades y tareas que debe realizar el ocupante del puesto en su día a día.



3. Relaciones Clave

- Internas: Mencione las áreas de la empresa con las cuales guarda relación directa (ej. supervisor de turno, personal de caja, personal de mantenimiento).
- Externas: Indique si el puesto se relaciona con empresas o entes externos como proveedores, clientes, empresas de transporte, etc.

4. Perfil del Puesto

- Nivel educativo: Especifique la formación académica requerida para el puesto (ej. bachillerato, técnico, universitario).
- Preparación adicional: Indique certificaciones o cursos recomendables pero no imprescindibles.
- Experiencia laboral:
 - Describa la experiencia mínima necesaria en áreas relacionadas.
 - Especifique el tiempo mínimo de experiencia requerido.
 - Indique el nivel de funcionamiento (operativo, administrativo, gerencial).
- Jornada y lugar de trabajo: Defina el tipo de jornada (tiempo completo, parcial, turnos) y la ubicación.



5. Competencias

- Competencias genéricas: Habilidades transversales como atención al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad y orientación a resultados.
- Competencias específicas: Destrezas técnicas propias del puesto, como conocimiento básico de combustibles, habilidad para operar surtidores, manejo de efectivo, aplicación de protocolos de seguridad y capacidad de reacción ante emergencias.



Perfil del puesto:

- Establece requisitos educativos realistas según el mercado laboral de Campamento
- Menciona preparación adicional deseable pero no obligatoria

Experiencia laboral:

- Describe la experiencia mínima necesaria de forma específica
- Indica el tiempo mínimo requerido en meses o años
- Especifica el nivel jerárquico (operativo, administrativo, etc.)
- Detalla condiciones de jornada laboral (turnos rotativos, fines de semana, etc.)

Competencias:

- Incluye las competencias organizacionales ya definidas
- Añade competencias técnicas específicas para cada puesto
- Asigna niveles de desarrollo (básico, intermedio, avanzado)



3. UTILIZA UN LENGUAJE CLARO Y PRECISO

- Evita ambigüedades que puedan generar confusión.
- Utiliza términos comprensibles para todos los niveles de la organización.
- Mantén consistencia en la terminología a lo largo de todo el manual.

4. AÑADE DETALLES ADMINISTRATIVOS

- Asigna un código único a cada descriptor (ej: ADM-001, PIS-001)
- Incluye la fecha de elaboración y última revisión
- Incorpora el nombre de quien elaboró y aprobó cada descriptor

5. SUGERENCIAS PARA LA REDACCIÓN

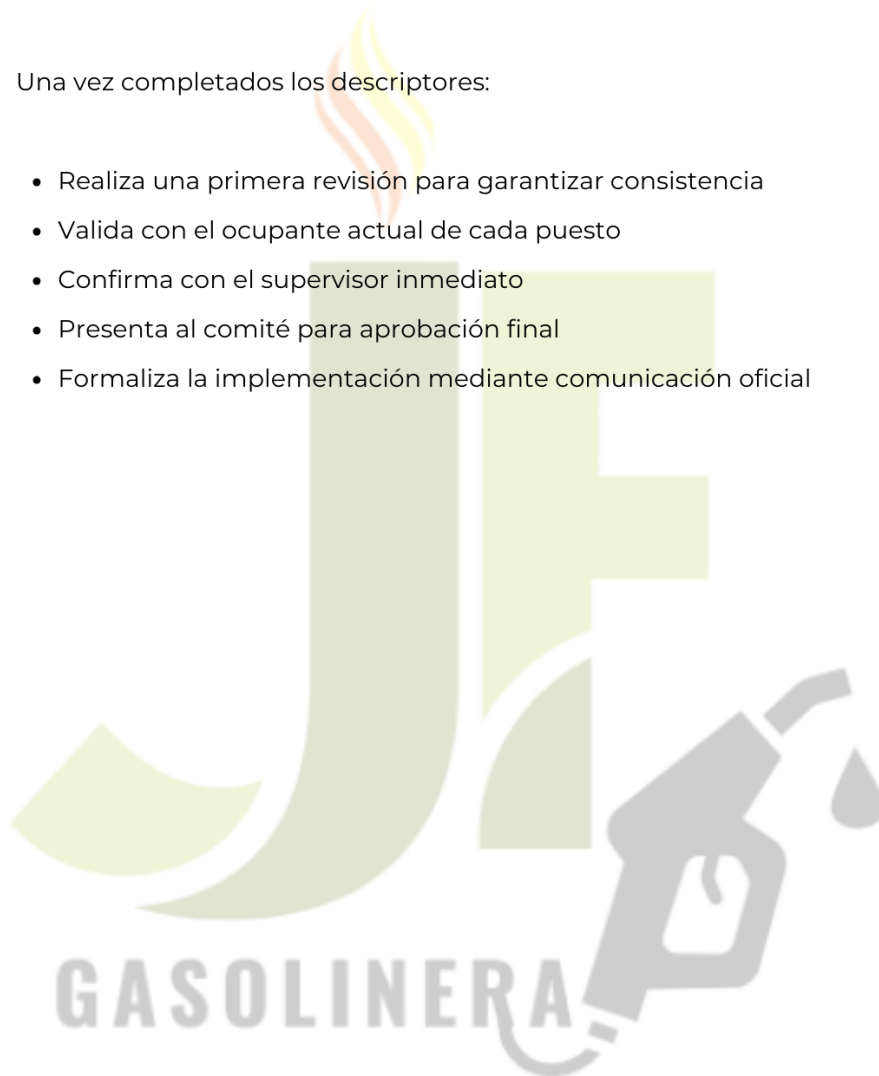
- Utiliza el formato: "Verbo + Objeto + Condición/Contexto" para describir funciones
- Ejemplo: "Recibir pagos de clientes en efectivo o tarjeta, asegurando el correcto registro en el sistema"
- Mantén un nivel de detalle suficiente sin ser excesivamente específico
- Revisa que no falten funciones importantes ni se incluyan responsabilidades irrelevantes



6. PROCESO DE VALIDACIÓN

Una vez completados los descriptores:

- Realiza una primera revisión para garantizar consistencia
- Valida con el ocupante actual de cada puesto
- Confirma con el supervisor inmediato
- Presenta al comité para aprobación final
- Formaliza la implementación mediante comunicación oficial



DESCRIPTORES DE PUESTO



WWW.J&FGASOLINERA.COM



DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: center;">COD. ADM-001</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRADORA</p>
<p>Nombre del puesto: Administrador/a Área: Administración Jefe Inmediato: Gerente General</p>	
<p>Reporta a: Gerente General Supervisa a: Personal de pista, Cajeros/as, Encargado de lubricantes, Personal de cocina, Seguridad, Personal de limpieza Horario: Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones diarias de la gasolinera, garantizando el cumplimiento de objetivos comerciales, operativos y administrativos, supervisando al personal y asegurando la calidad en el servicio al cliente.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
<p style="text-align: center;">1.</p>	<p>Supervisar y coordinar todas las actividades operativas y administrativas de la gasolinera.</p>
<p style="text-align: center;">2.</p>	<p>Gestionar el recurso humano, incluyendo selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p>	<p>Controlar inventarios de combustibles, lubricantes y productos del mini mercadito.</p>
<p style="text-align: center;">4.</p>	<p>Administrar el flujo de efectivo, realizando cierres de caja, depósitos bancarios y preparación de informes financieros.</p>
<p style="text-align: center;">5.</p>	<p>Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad, procedimientos operativos y regulaciones aplicables.</p>
<p style="text-align: center;">6.</p>	<p>Resolver problemas y situaciones imprevistas, atendiendo quejas y sugerencias de clientes.</p>
<p style="text-align: center;">7.</p>	<p>Implementar estrategias para aumentar ventas y mejorar la satisfacción del cliente.</p>

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Optimizar la rentabilidad del negocio en un mercado competitivo con márgenes reducidos.		
2.	Mantener altos estándares de servicio al cliente con un equipo de trabajo motivado y eficiente.		
3.	Garantizar operaciones seguras y prevenir incidentes relacionados con el manejo de combustibles.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Gerente General	1.	Proveedores de Combustible
2.	Personal Operativo	2.	Entidades Reguladoras
3.	Contador Externo	3.	Clientes Corporativos
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Aplicar estrictamente los protocolos de seguridad para manejo de combustibles.		
2.	Cumplir con las políticas de calidad en servicio al cliente establecidas por la empresa.		
3.	Seguir los procedimientos de control interno para manejo de efectivo e inventarios.		
4.	Implementar las políticas de recursos humanos conforme al reglamento interno.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:	25-45 años		
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado	X		
Universitario	X		
Maestría		X	
Profesión u oficio	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	3 años mínimo en puestos similares		
Paquete Microsoft Office	X		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables	X	
Razonabilidad financiera	X	
Conocimientos fiscales y municipales	X	
Conocimientos de RRHH	X	
Conocimientos de presupuestos	X	
Conocimientos y manejo de inventarios	X	
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	X
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Orientación al cliente			X
	Trabajo en equipo			X
	Compromiso organizacional			X
	Comunicación			X
	Liderazgo			X
	Iniciativa			X
	Autoconfianza			X
	Toma de decisiones			X
	Responsabilidad			X
Específicas	Elaboración de planes estratégicos		X	
	Manejo de Microsoft		X	
	Manejo de correos electrónicos		X	
	Manejo de otros idiomas	X		
	Innovación		X	

	Creatividad		X	
	Negociación		X	
	Adaptación al cambio			X
Otras competencias	Planificación estratégica			X
	Análisis y solución de problemas			X
	Administración del tiempo			X
	Atención especializada		X	
	Manejo de clientes difíciles			X
	Otros			
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Aparato Celular • Sistema de punto de venta • Software de gestión de inventarios • Escritorio y equipo de oficina • Archivadores y material de papelería 				
AUTORIZACIONES			FECHA	
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: center;">COD. ADM-002</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">ATENCIÓN EN PISTA</p>
<p>Nombre del puesto: Empleado/a de Pista Área: Operaciones Jefe Inmediato: Administrador/a</p>	
<p>Reporta a: Administrador/a Supervisa a: N/A Horario: Turnos rotativos de 8 horas (Mañana: 6:00 a.m. - 2:00 p.m. / Tarde: 2:00 p.m. - 10:00 p.m. / Noche: 10:00 p.m. - 6:00 a.m.)</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Brindar atención eficiente y cordial en el despacho de combustible, asegurando operaciones seguras, cobros exactos y satisfacción de los clientes, manteniendo el área de trabajo limpia y siguiendo los protocolos de seguridad establecidos.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
1.	Despachar combustible a los vehículos siguiendo los protocolos de seguridad establecidos.
2.	Cobrar y manejar efectivo o pagos con tarjeta, entregando el cambio y comprobantes correctos.
3.	Verificar niveles básicos de aceite, agua y presión de neumáticos cuando el cliente lo solicite.
4.	Mantener limpia y ordenada el área de surtidores durante su turno.
5.	Informar al administrador sobre cualquier incidente, falla en equipos o situación anómala.
6.	Realizar arqueos de caja al inicio y final de turno.
7.	Aplicar protocolos de emergencia en caso de derrames o incidentes.

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Mantener la rapidez y exactitud en el servicio durante horas de alta afluencia.		
2.	Manejar correctamente el efectivo minimizando errores en cobros y cambio.		
3.	Responder adecuadamente ante situaciones de emergencia relacionadas con combustibles.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Administrador	1.	Clientes
2.	Otros empleados de pista	2.	Proveedores de combustible
3.	Personal de seguridad	3.	Transportistas
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Cumplir estrictamente con los protocolos de seguridad para el manejo de combustibles.		
2.	Seguir lineamientos para el manejo de efectivo y operación de terminal de punto de venta.		
3.	Aplicar procedimientos establecidos para la atención al cliente.		
4.	Reportar inmediatamente cualquier derrame, incidente o situación de riesgo.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:	18-40 años		
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado	X		
Universitario		X	
Maestría		X	
Profesión u oficio	No se requiere profesión específica.		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	6 meses mínimo en atención al cliente.		
Paquete Microsoft Office		X	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables	Básicos	
Razonabilidad financiera		X
Conocimientos fiscales y municipales		X
Conocimientos de RRHH		X
Conocimientos de presupuestos		X
Conocimientos y manejo de inventarios		X
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	Opcional
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Orientación al cliente			X
	Trabajo en equipo		X	
	Compromiso organizacional		X	
	Comunicación		X	
	Liderazgo	X		
	Iniciativa		X	
	Autoconfianza		X	
	Toma de decisiones	X		
	Responsabilidad			X
Específicas	Elaboración de planes estratégicos	X		
	Manejo de Microsoft	X		
	Manejo de correos electrónicos	X		
	Manejo de otros idiomas	X		
	Innovación	X		

	Creatividad	X		
	Negociación	X		
	Adaptación al cambio		X	
Otras competencias	Planificación estratégica	X		
	Análisis y solución de problemas		X	
	Administración del tiempo		X	
	Atención especializada		X	
	Manejo de clientes difíciles		X	
	Otros			
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Surtidores de combustible • Terminal punto de venta • Calculadora • Implementos de seguridad (guantes, extintor) • Herramientas básicas para verificación de niveles (bayeta, medidor de presión) • Uniforme con identificación de la empresa. 				
AUTORIZACIONES		FECHA		
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: right;">COD. ADM-003</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">CAJERO/A DE MINI MERCADITO</p>
<p>Nombre del puesto: Cajero/a de Mini Mercadito Área: Ventas Jefe Inmediato: Administrador/a</p>	
<p>Reporta a: Administrador/a Supervisa a: N/A Horario: Turnos rotativos de 8 horas (Mañana: 6:00 a.m. - 2:00 p.m. / Tarde: 2:00 p.m. - 10:00 p.m.)</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Administrar eficientemente la tienda de conveniencia, atendiendo a los clientes con cordialidad, gestionando el inventario, realizando ventas y cobranzas, así como manteniendo el orden y la limpieza del espacio comercial.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
<p style="text-align: center;">1.</p>	<p>Atender a los clientes con amabilidad, ofreciendo información sobre productos y servicios.</p>
<p style="text-align: center;">2.</p>	<p>Operar la caja registradora, procesando pagos en efectivo y con tarjeta.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p>	<p>Mantener abastecidas y organizadas las góndolas y exhibidores.</p>
<p style="text-align: center;">4.</p>	<p>Realizar control de inventario, reportando faltantes y necesidades de reposición.</p>
<p style="text-align: center;">5.</p>	<p>Verificar fechas de vencimiento de productos y realizar rotación adecuada..</p>
<p style="text-align: center;">6.</p>	<p>Mantener limpia y ordenada el área de tienda y atención al cliente.</p>
<p style="text-align: center;">7.</p>	<p>Elaborar reportes de ventas diarias y realizar cierre de caja al finalizar el turno.</p>

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Manejar eficientemente la caja durante horas de alta afluencia manteniendo exactitud.		
2.	Prevenir pérdidas por vencimiento de productos mediante control adecuado.		
3.	Mantener niveles óptimos de inventario para satisfacer la demanda sin excesos.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Administrador	1.	Clientes
2.	Personal de pista	2.	Proveedores
3.	Personal de seguridad	3.	Repartidores
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Aplicar procedimientos de control de inventario y rotación de productos.		
2.	Seguir protocolos para el manejo de efectivo y transacciones con tarjeta.		
3.	Cumplir normas de salubridad para manipulación de alimentos.		
4.	Implementar políticas de atención al cliente establecidas por la empresa.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:	18-35 años		
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado	X		
Universitario		X	
Maestría		X	
Profesión u oficio	Bachillerato o Perito Contador preferiblemente.		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	1 año en atención al cliente o manejo de caja.		
Paquete Microsoft Office		X	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables	Básicos	
Razonabilidad financiera	Básicos	
Conocimientos fiscales y municipales		X
Conocimientos de RRHH		X
Conocimientos de presupuestos		X
Conocimientos y manejo de inventarios	X	
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	Opcional
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Orientación al cliente			X
	Trabajo en equipo		X	
	Compromiso organizacional		X	
	Comunicación		X	
	Liderazgo	X		
	Iniciativa		X	
	Autoconfianza		X	
	Toma de decisiones		X	
	Responsabilidad			X
Específicas	Elaboración de planes estratégicos		X	
	Manejo de Microsoft	X		
	Manejo de correos electrónicos	X		
	Manejo de otros idiomas	X		
	Innovación	X		

	Creatividad		X	
	Negociación	X		
	Adaptación al cambio		X	
Otras competencias	Planificación estratégica	X		
	Análisis y solución de problemas		X	
	Administración del tiempo		X	
	Atención especializada		X	
	Manejo de clientes difíciles		X	
	Otros			
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Caja registradora o terminal punto de venta • Escáner para códigos de barras • Calculadora • Formatos de control de inventario • Teléfono • Uniforme con identificación de la empresa 				
AUTORIZACIONES		FECHA		
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: right;">COD. ADM-004</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">ENCARGADO DE COCINA</p>
<p>Nombre del puesto: Encargado de cocina Área: Servicios Complementarios Jefe Inmediato: Administrador/a</p>	
<p>Reporta a: Administrador/a Supervisa a: N/A Horario: Turno diurno: 6:00 a.m. - 2:00 p.m.</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Preparar y servir alimentos de calidad para la venta en el área de comida de la gasolinera, garantizando la higiene en la manipulación, el sabor y la presentación de los platillos, contribuyendo a la satisfacción de los clientes y a la rentabilidad del negocio.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
<p style="text-align: center;">1.</p>	<p>Elaborar los alimentos de acuerdo al menú establecido, garantizando sabor y presentación.</p>
<p style="text-align: center;">2.</p>	<p>Mantener el área de cocina y servicio de alimentos limpia y ordenada.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p>	<p>Realizar el control de ingredientes e insumos, reportando necesidades de compra.</p>
<p style="text-align: center;">4.</p>	<p>Almacenar correctamente los alimentos, controlando fechas de vencimiento y condiciones de conservación.</p>
<p style="text-align: center;">5.</p>	<p>Atender a los clientes con amabilidad durante el servicio de alimentos.</p>
<p style="text-align: center;">6.</p>	<p>Reportar diariamente las ventas realizadas y entregar el efectivo correspondiente.</p>
<p style="text-align: center;">7.</p>	<p>Proponer mejoras al menú según preferencias observadas en los clientes.</p>

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Mantener la calidad y rapidez en el servicio durante horas de mayor demanda.		
2.	Optimizar el uso de insumos para minimizar desperdicios y mantener costos.		
3.	Adaptarse a las preferencias locales manteniendo variedad y satisfacción del cliente.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Administrador	1.	Clientes
2.	Cajero/a de Mini Mercadito	2.	Proveedores
3.	Personal de limpieza	3.	
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Cumplir estrictamente normas de higiene y manipulación de alimentos.		
2.	Seguir los procedimientos para control de costos e inventario de insumos.		
3.	Aplicar especificaciones de preparación según recetas estandarizadas.		
4.	Mantener actualizada la documentación de control sanitario.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:	25-50 años		
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado	X		
Universitario		X	
Maestría		X	
Profesión u oficio	Experiencia comprobable en cocina		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	1 año en preparación de alimentos.		
Paquete Microsoft Office		X	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables	Básicos	
Razonabilidad financiera		X
Conocimientos fiscales y municipales		X
Conocimientos de RRHH		X
Conocimientos de presupuestos		X
Conocimientos y manejo de inventarios	Básicos	
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	No requerido
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Responsabilidad y puntualidad			X
	Trabajo en equipo		X	
	Gestión del tiempo		X	
	Comunicación		X	
	Adaptabilidad	X		
	Iniciativa		X	
	Orientación al detalle			X
	Creatividad		X	
	Control de calidad			X
	Higiene y seguridad alimentaria			X
Específicas	Gestión de inventario		X	
	Conciencia y manejo del uso de los productos		X	

12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento de cocina (estufa, refrigerador, utensilios) • Implementos de seguridad (guantes, malla para cabello, delantal) • Utensilios de medición (tazas, cucharas, balanza) • Ollas y sartenes de diversos tamaños • Formatos de control de inventario • Menú estandarizado • Uniforme con identificación de la empresa 		
AUTORIZACIONES		FECHA
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: center;">COD. ADM-005</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">ENCARGADO/A DE SERVICIO DE CAMBIO DE ACEITE / LAVADOR DE AUTOS</p>
<p>Nombre del puesto: Encargado de Servicio de Cambio de Aceite/Lavador de Autos Área: Servicios Complementarios Jefe Inmediato: Administrador/a</p>	
<p>Reporta a: Administrador/a Supervisa a: N/A Horario: Lunes a sábado de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Proporcionar servicios eficientes y de calidad en el cambio de aceite, lubricación, filtros y lavado de vehículos, garantizando la satisfacción del cliente mediante un servicio técnico profesional, asesoramiento adecuado sobre productos y mantenimiento de las áreas e instalaciones de servicio limpias y operativas.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
<p style="text-align: center;">1.</p>	<p>Realizar cambios de aceite, reemplazo de filtros y servicios de lubricación siguiendo estándares técnicos.</p>
<p style="text-align: center;">2.</p>	<p>Ejecutar el lavado exterior e interior de vehículos con calidad y atención al detalle.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p>	<p>Asesorar a los clientes sobre tipos de aceites, lubricantes y servicios disponibles según las necesidades de su vehículo.</p>
<p style="text-align: center;">4.</p>	<p>Mantener control del inventario de lubricantes, filtros y productos para lavado de autos.</p>
<p style="text-align: center;">5.</p>	<p>Conservar las áreas de trabajo limpias, organizadas y en cumplimiento con normas de seguridad y ambientales..</p>
<p style="text-align: center;">6.</p>	<p>Gestionar adecuadamente los residuos (aceites usados, envases, etc.) conforme a normativas ambientales.</p>
<p style="text-align: center;">7.</p>	<p>Reportar diariamente los servicios realizados y generar informes de ventas y consumo de productos.</p>

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Equilibrar calidad y rapidez en la prestación de servicios durante periodos de alta demanda.		
2.	Mantenerse actualizado sobre nuevos productos, especificaciones técnicas y requerimientos de los vehículos modernos.		
3.	Minimizar el impacto ambiental a través de la correcta gestión de residuos contaminantes.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Administrador/a	1.	Clientes
2.	Personal de pista	2.	Proveedores
3.	Cajero/a	3.	Gestores de residuos
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Cumplir estrictamente los procedimientos técnicos para cambio de aceite y filtros según tipo de vehículo.		
2.	Seguir protocolos de seguridad en el manejo de productos químicos y herramientas.		
3.	Aplicar procedimientos específicos para la gestión de residuos peligrosos (aceites usados).		
4.	Mantener actualizados los registros de servicios e inventarios.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:	18-45 años		
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado	X		
Universitario		X	
Maestría		X	
Profesión u oficio	Educación primaria completa.		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	6 meses en labores automotrices		
Paquete Microsoft Office		X	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables		X
Razonabilidad financiera		X
Conocimientos fiscales y municipales		X
Conocimientos de RRHH		X
Conocimientos de presupuestos		X
Conocimientos y manejo de inventarios	Preferible con formación técnica automotriz básica	
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	No requerido
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Conocimiento de la misión y valores de la empresa	X		
	Comprensión de la estructura organizacional básica	X		
	Adherencia a normas y procedimientos internos	X		
	Responsabilidad y puntualidad		X	
	Trabajo en equipo		X	
	Responsabilidad con los recursos de la empresa		X	
	Compromiso con la imagen institucional			X
	Adaptabilidad a los cambios organizacionales			X
	Honestidad e integridad			X
Específicas	Conocimientos técnicos automotrices básicos	X		
	Destreza manual - <i>(Habilidad para manipular herramientas y equipos con precisión)</i>		X	
	Atención al detalle		X	
	Eficiencia operativa			X

	Manejo de equipo especializado		X	
	Optimización de recursos e insumos			X
	Comunicación efectiva		X	
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Llaves y herramientas manuales para cambios de aceite • Recipientes para recolección de aceite usado • Embudo y bandeja de drenaje • Equipos de lavado a presión • Aspiradoras industriales • Paños y materiales de limpieza especializados • Elevador de vehículos o fosa de trabajo • Bomba extractora de aceite • Pistolas de engrase • Medidores de presión de neumáticos • Aplicadores de productos de limpieza y protección • Capacitación en servicio al cliente • Conocimiento de normas ambientales aplicables • Entrenamiento en seguridad laboral • Conocimientos básicos de mecánica automotriz 				
AUTORIZACIONES		FECHA		
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

GASOLINERA

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: right;">COD. ADM-006</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">ENCARGADO/A DE ASEO</p>
<p>Nombre del puesto: Encargado/a de aseo Área: Servicios Generales Jefe Inmediato: Administrador/a</p>	
<p>Reporta a: Administrador/a Supervisa a: N/A Horario: Lunes a sábado de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Mantener limpias y ordenadas las instalaciones de J&F Gasolinera, incluyendo áreas administrativas, de servicio al cliente y sanitarios, garantizando un ambiente higiénico y agradable para clientes y colaboradores, de acuerdo con los estándares de calidad y protocolos de limpieza establecidos por la empresa.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
<p style="text-align: center;">1.</p>	<p>Realizar la limpieza diaria de las instalaciones, incluyendo pisos, ventanas, mobiliario y equipos.</p>
<p style="text-align: center;">2.</p>	<p>Mantener en óptimas condiciones higiénicas los servicios sanitarios para clientes y personal.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p>	<p>Limpiar y desinfectar áreas comunes y de alta circulación de personas varias veces durante la jornada.</p>
<p style="text-align: center;">4.</p>	<p>Gestionar adecuadamente los residuos, clasificándolos según corresponda.</p>
<p style="text-align: center;">5.</p>	<p>Reportar al administrador cualquier daño, deterioro o mal funcionamiento de las instalaciones.</p>
<p style="text-align: center;">6.</p>	<p>Solicitar y controlar los insumos y materiales de limpieza necesarios para realizar sus funciones.</p>
<p style="text-align: center;">7.</p>	<p>Apoyar con la limpieza de derrames o situaciones imprevistas cuando sea necesario.</p>

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Mantener altos estándares de limpieza en áreas de alto tráfico de personas.		
2.	Responder rápidamente ante situaciones imprevistas que requieran limpieza inmediata.		
3.	Realizar sus funciones de manera eficiente sin interferir con las operaciones normales de la gasolinera.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Administrador/a	1.	Clientes
2.	Personal de todas las áreas	2.	Proveedores
3.	Personal de mantenimiento	3.	
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Cumplir con los protocolos de limpieza establecidos para cada área de la gasolinera.		
2.	Utilizar correctamente los productos químicos y materiales de limpieza según instrucciones.		
3.	Aplicar medidas de seguridad y prevención durante la realización de sus tareas.		
4.	Reportar diariamente las actividades realizadas y novedades encontradas.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:	18-50 años		
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado		X	
Universitario		X	
Maestría		X	
Profesión u oficio	Educación primaria completa.		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	6 meses en labores de limpieza		
Paquete Microsoft Office		X	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables		X
Razonabilidad financiera		X
Conocimientos fiscales y municipales		X
Conocimientos de RRHH		X
Conocimientos de presupuestos		X
Conocimientos y manejo de inventarios	Básico (control de insumos de limpieza)	
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	No requerido
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Conocimiento de la misión y valores de la empresa	X		
	Comprensión de la estructura organizacional básica	X		
	Adherencia a normas y procedimientos internos	X		
	Orientación al servicio		X	
	Trabajo en equipo		X	
	Responsabilidad con los recursos de la empresa		X	
	Compromiso con la imagen institucional			X
	Adaptabilidad a los cambios organizacionales			X
	Confidencialidad en el manejo de información			X
Específicas	Conocimiento de productos y químicos de limpieza	X		
	Conocimiento de medidas de seguridad e higiene	X		
	Atención al detalle y manejo adecuado de residuos		X	
	Solución de problemas relacionados con limpieza			X

	Identificación proactiva de necesidades de limpieza			X
	Optimización de recursos e insumos			X
	Adaptación al cambio			X
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Carritos de limpieza multifuncionales • Escaleras pequeñas y medianas • Señales de piso mojado/en mantenimiento • Guantes de diferentes tipos (látex, nitrilo, resistentes a químicos) • Mascarillas o protectores respiratorios • Uniforme o bata de trabajo • Escobas (diferentes tipos según superficie) • Trapeadores (húmedo y seco) • Recogedores de basura • Esponjas y paños de microfibra • Cepillos para diferentes superficies (sanitarios, pisos, etc.) • Cubetas y baldes con exprimidor • Limpiadores multiusos • Ambientadores • Jabones líquidos • Bolsas de basura 				
AUTORIZACIONES		FECHA		
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	<p style="text-align: right;">COD. ADM-007</p> <p style="text-align: center;">I. DESCRIPTOR DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">GUARDIA DE SEGURIDAD</p>
<p>Nombre del puesto: Guardia de Seguridad Área: Seguridad Jefe Inmediato: Administrador/a</p>	
<p>Reporta a: Administrador/a Supervisa a: N/A Horario: Turnos rotativos de 12 horas (Día: 6:00 a.m. - 6:00 p.m. / Noche: 6:00 p.m. - 6:00 a.m.)</p>	
<p style="text-align: center;">3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Garantizar la seguridad de las instalaciones, clientes y personal de la gasolinera, mediante acciones preventivas y de control, respondiendo adecuadamente ante situaciones de emergencia y minimizando riesgos operativos.</p>	
<p style="text-align: center;">4. FUNCIONES DEL PUESTO</p>	
<p style="text-align: center;">1.</p>	<p>Vigilar el perímetro e instalaciones de la gasolinera durante su turno.</p>
<p style="text-align: center;">2.</p>	<p>Controlar el acceso de personas y vehículos, especialmente en horario nocturno.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p>	<p>Monitorear las cámaras de seguridad, si existen, e informar sobre actividades sospechosas.</p>
<p style="text-align: center;">4.</p>	<p>Brindar apoyo en situaciones de emergencia como accidentes, derrames o incendios.</p>
<p style="text-align: center;">5.</p>	<p>Realizar rondas programadas para verificar condiciones de seguridad.</p>
<p style="text-align: center;">6.</p>	<p>Apoyar al personal en el traslado de valores y efectivo cuando sea requerido.</p>
<p style="text-align: center;">7.</p>	<p>Elaborar reportes de incidentes y novedades al finalizar cada turno.</p>

DESCRIPTOR DEL PUESTO

5. RETOS DEL PUESTO			
1.	Mantener alta vigilancia durante turnos prolongados, especialmente nocturnos.		
2.	Reaccionar adecuadamente ante situaciones de emergencia preservando personas y bienes.		
3.	Prevenir robos o situaciones de inseguridad en un negocio que maneja efectivo.		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
1.	Administrador/a	1.	Clientes
2.	Personal de pista	2.	Policía y servicios de emergencia
3.	Personal de caja	3.	Proveedores
7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1.	Aplicar protocolos de actuación ante situaciones de emergencia.		
2.	Cumplir procedimientos de control de acceso y vigilancia perimetral.		
3.	Seguir lineamientos para el reporte de incidentes y novedades.		
4.	Respetar procedimientos para manejo de situaciones conflictivas.		

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:			
Género:	F	M	INDIFERENTE
			X (preferiblemente masculino debido a turnos nocturnos)
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Necesario	Inecesario	Observación
Diversificado	X		
Universitario		X	
Maestría		X	
Profesión u oficio	Preferiblemente con formación o experiencia militar o policial.		
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo	2 años en seguridad		
Paquete Microsoft Office		X	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		X
Conocimientos contables		X
Razonabilidad financiera		X
Conocimientos fiscales y municipales		X
Conocimientos de RRHH		X
Conocimientos de presupuestos		X
Conocimientos y manejo de inventarios		X
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	No requerido
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Responsabilidad y compromiso	X		
	Trabajo en equipo	X		
	Orientación al servicio	X		
	Adaptabilidad	X		
	Integridad y ética		X	
Específicas	Observación y atención al detalle (<i>Capacidad para detectar actividades o personas sospechosas</i>)		X	
	Control emocional (Mantener la calma en situaciones de crisis o conflicto)			X
	Toma de decisiones bajo presión			X
	Conocimiento de protocolos de seguridad			X
	Compromiso con la imagen institucional		X	

12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Uniforme completo y distintivo • Radio o sistema de comunicación • Teléfono móvil para comunicaciones de emergencia • Linterna • Silbato • Libreta y bolígrafo para registros e informes • Bastón o tolete • chaleco antibalas (en entornos de alto riesgo) • Detector de metales • Sistema de control de rondas • Dispositivos de identificación biométrica • Bitácora de registro de incidentes • Formatos de reportes • Lista de contactos de emergencia • Licencia de guardia de seguridad 		
AUTORIZACIONES		FECHA
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS

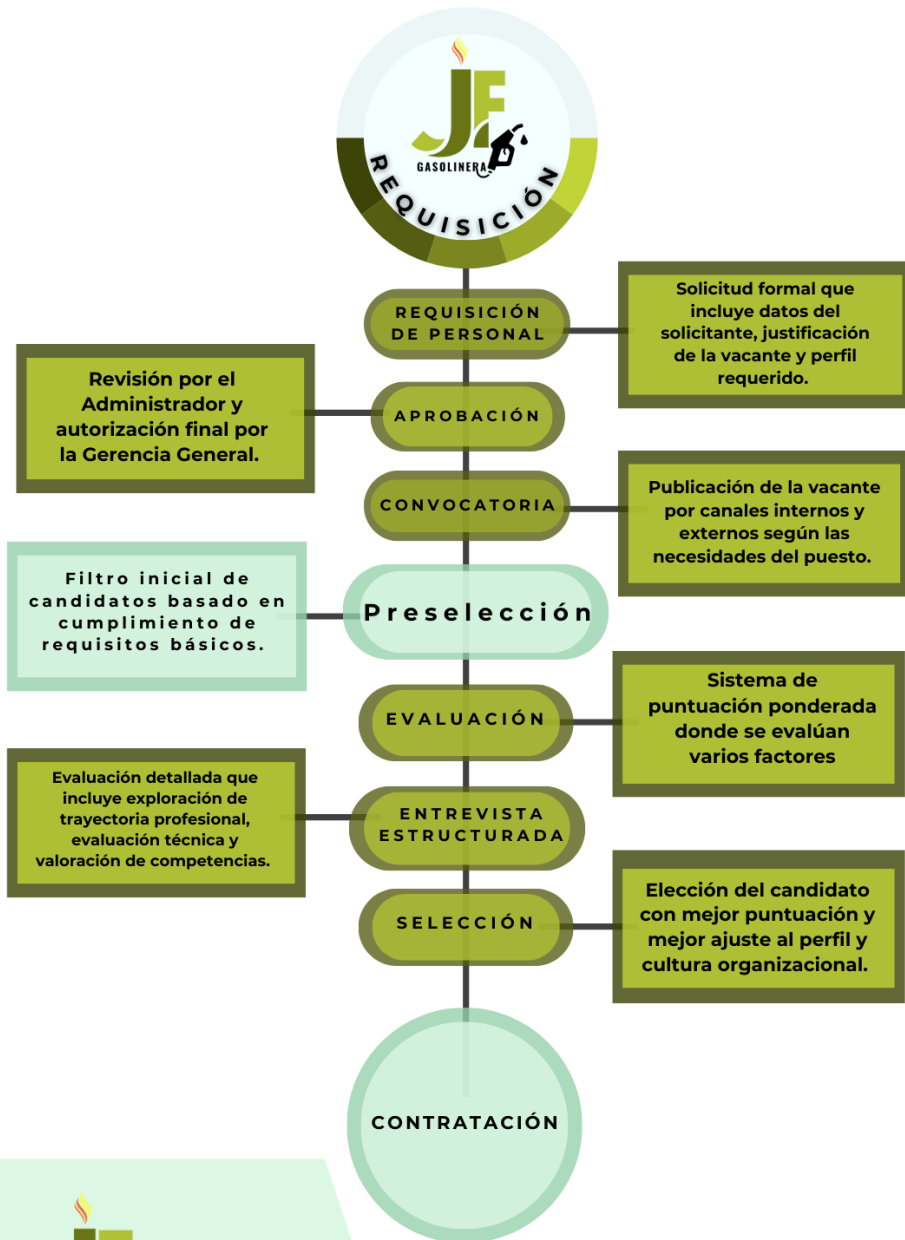
GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



WWW.J&FGASOLINERA.COM



ORGANIGRAMA PARA PROCESO DE RECLUTAMIENTO



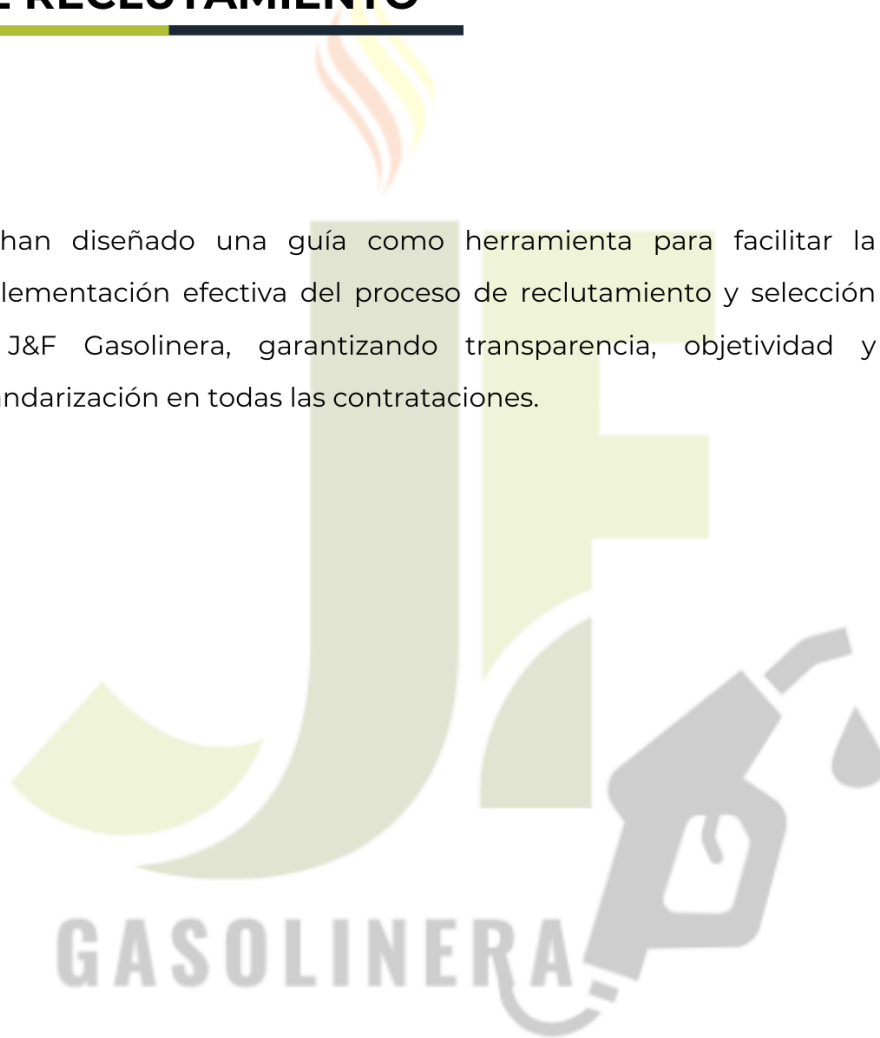
WWW.J&FGASOLINERA.COM



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Se han diseñado una guía como herramienta para facilitar la implementación efectiva del proceso de reclutamiento y selección en J&F Gasolinera, garantizando transparencia, objetividad y estandarización en todas las contrataciones.

WWW.J&FGASOLINERA.COM



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Formato de Requisición de Personal

Contenido detallado:

- Datos del solicitante:
 - Área solicitante
 - Nombre y cargo de quien solicita
 - Fecha de solicitud.
- Información del puesto vacante:
 - Título del puesto
 - Código según manual de puestos
 - Departamento/área.
- Justificación detallada de la solicitud:
 - Creación de nueva posición (incluir justificación de necesidad)
 - Reemplazo por renuncia (adjuntar carta de renuncia)
 - Reemplazo por despido (adjuntar documentación)
 - Reemplazo por promoción interna (indicar quién fue promovido)
 - Incremento temporal de operaciones (especificar duración)



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Tipo de contratación requerida :
 - Permanente
 - Temporal (especificar período)
 - Tiempo completo
 - Medio tiempo
- Perfil requerido según manual de puestos :
 - Formación académica mínima
 - Experiencia previa necesaria
 - Competencias técnicas específicas
 - Competencias conductuales clave
 - Otros requisitos especiales (licencia de conducir, disponibilidad para turnos rotativos)
- Condiciones laborales :
 - Rango salarial propuesto (según estructura salarial de J&F)
 - Horario y turnos
 - Tipo de contrato (indefinido, a término)
 - Beneficios adicionales (si aplican)



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Cronograma sugerido:
 - Fecha estimada para inicio del proceso
 - Fecha límite para cubrir la vacante
 - Fecha planificada de incorporación

- Proceso de autorización :
 - Firma del solicitante
 - Visto bueno del Administrador
 - Aprobación final del Gerente General (para puestos administrativos o nuevas posiciones)
 - Espacio para observaciones de cada aprobador.

- Flujo de aprobación:
 - El jefe directo completa el formato
 - El Administrador revisa disponibilidad presupuestaria y coherencia con estructura organizacional
 - El Gerente General autoriza (cuando corresponda)
 - El responsable de RRHH recibe el formato aprobado e inicia el proceso



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

2. Guía de Entrevista Estructurada

Componentes principales:

- Sección de apertura:
 - Protocolo de bienvenida estandarizado
 - Presentación del entrevistador y la empresa
 - Explicación del formato y duración de la entrevista
 - Preguntas iniciales para generar rapport
- Exploración de trayectoria profesional:
 - Preguntas cronológicas sobre experiencias laborales previas
 - Análisis de responsabilidades y logros en empleos anteriores
 - Motivos de desvinculación de empleos previos
 - Indagación sobre brechas en la historia laboral

GASOLINERA



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Evaluación técnica según puesto:

Para Administrador:

- "Describa cómo manejaría el control de inventario de combustible"
- "¿Qué estrategia implementaría para reducir costos operativos manteniendo la calidad del servicio?"
- "¿Cómo gestionaría un conflicto entre dos empleados de diferentes áreas?"

Para Personal de Pista:

- "¿Qué haría si un cliente solicita que le despache más combustible del que su vehículo puede recibir?"
- "Explique el procedimiento correcto ante un derrame de combustible"
- "¿Cómo actuaría si detecta un billete sospechoso durante un cobro?"

Para Cajero:

- "¿Cómo maneja las diferencias en caja al final del turno?"
- "Describa el proceso para realizar un cuadro de caja"
- "¿Qué haría si un cliente reclama que se le cobró incorrectamente?"

Para Seguridad:

- "¿Qué protocolos seguiría durante un asalto?"
- "Describa cómo realizaría una ronda de vigilancia nocturna"
- "¿Cómo procedería si identifica un vehículo sospechoso en las instalaciones?"



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Escenarios situacionales específicos:
 - Situaciones de alto tráfico de clientes
 - Manejo de clientes difíciles o conflictivos
 - Situaciones de emergencia (derrames, incendios, accidentes)
 - Coordinación con compañeros durante cambio de turnos
 - Respuesta ante fallas en equipos o sistemas
- Evaluación de competencias conductuales:
 - *Orientación al servicio*: "Describa una situación donde haya excedido las expectativas de un cliente"
 - *Trabajo bajo presión*: "Cuénteme sobre una situación donde debió trabajar con plazos muy ajustados"
 - *Integridad*: "¿Qué haría si observa a un compañero cometiendo una irregularidad?"
 - *Trabajo en equipo*: "Relate una experiencia donde haya tenido que sacrificar una meta personal por el bien del equipo"
 - *Adaptabilidad*: "¿Cómo ha respondido a cambios inesperados en procedimientos de trabajo?"



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Proyección profesional:
 - Motivación para trabajar en J&F Gasolinera
 - Expectativas de desarrollo y crecimiento
 - Disponibilidad real para horarios y condiciones laborales
 - Compatibilidad con los valores organizacionales
- Cierre de entrevista:
 - Espacio para preguntas del candidato
 - Explicación de los siguientes pasos en el proceso
 - Información sobre tiempos estimados de respuesta
 - Agradecimiento por la participación
- Sistema de registro:
 - Formato para documentar respuestas textuales a preguntas clave
 - Escala Likert (1-5) para evaluación de cada competencia
 - Sección para impresiones generales del entrevistador
 - Recomendación fundamentada (continúa/no continúa en el proceso)



GUÍA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

2. Formulario de evaluación de candidatos:

- Matriz de valoración detallada:

Formación académica (15%)		Experiencia laboral (25%)		Conocimientos técnicos (20%)		Competencias conductuales (30%)		Aspectos complementarios (10%)	
Cumplimiento del nivel mínimo requerido	5%	Años de experiencia en funciones similares	10%	Dominio de procedimientos específicos del puesto	10%	Orientación al cliente	10%	Disponibilidad horaria	4%
Formación complementaria relevante	5%	Experiencia en el sector de combustibles o retail	10%	Conocimiento de normativas aplicables (5%)	5%	Trabajo en equipo	10%	Proximidad domiciliaria	3%
Actualización y educación continua	5%	Progresión profesional demostrable	5%	Manejo de herramientas/sistemas requeridos	5%	Responsabilidad y ética	10%	Aspiración salarial acorde a presupuesto	3%
TOTAL 15%		TOTAL 25%		TOTAL 20%		TOTAL 30%		TOTAL 10%	



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Sistema de puntuación estandarizado:
 - * Escala numérica detallada (1-5) con descriptores específicos para cada nivel:
 - 1 = No cumple con el requisito
 - 2 = Cumple parcialmente el requisito
 - 3 = Cumple adecuadamente el requisito
 - 4 = Supera el requisito
 - 5 = Excede significativamente el requisito
- Sistema de puntuación estandarizado:
 - * Fórmula de cálculo que integra:
 - Puntuación positiva (1-5)
 - Peso porcentual de cada criterio
 - Calculo automático de puntaje ponderado
 - Suma total de más de 100 puntos
- Análisis comparativo:
 - Tabla de posicionamiento de candidatos por puntaje total
 - Gráfico radar de competencias para visualización de fortalezas
 - Identificación codificada por colores de brechas críticas
 - Recomendación de selección con justificación



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Registro cualitativo:
 - Fortalezas destacadas del candidato
 - Áreas de desarrollo identificadas
 - Observaciones sobre ajuste cultural con J&F Gasolinera
 - Recomendaciones para plan de desarrollo inicial
- Validación multi-evaluador:
 - Espacio para calificación de diferentes entrevistadores
 - Cálculo de promedio entre evaluadores
 - Identificación de discrepancias significativas
 - Sección para resolución de diferencias de criterio



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

3. Plan de Inducción Estructurado

Programa integral diseñado para garantizar una incorporación efectiva y una curva de aprendizaje óptima para los nuevos colaboradores de J&F Gasolinera.

Componentes del plan::

- Inducción corporativa (Día 1):
 - * Bienvenida institucional:
 - Presentación formal por parte del Administrador
 - Entrega de kit de bienvenida (uniforme, credencial, manual)
 - Tour por las instalaciones y áreas principales
 - Presentación al equipo de trabajo
 - Conocimiento organizacional:
 - Historia y evolución de J&F Gasolinera desde su fundación
 - Misión, visión y valores corporativos
 - Estructura organizacional y líneas de reporte
 - Propuesta de valor y posicionamiento en el mercado



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Componentes del plan:

- Inducción corporativa (Día 1):
 - * Bienvenida institucional:
 - Presentación formal por parte del Administrador
 - Entrega de kit de bienvenida (uniforme, credencial, manual)
 - Tour por las instalaciones y áreas principales
 - Presentación al equipo de trabajo
 - Conocimiento organizacional:
 - Historia y evolución de J&F Gasolinera desde su fundación
 - Misión, visión y valores corporativos
 - Estructura organizacional y líneas de reporte
 - Propuesta de valor y posicionamiento en el mercado
 - Marco normativo:
 - Reglamento interno de trabajo
 - Políticas de seguridad industrial
 - Protocolos de emergencia y evacuación
 - Normas de convivencia y conducta esperada



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- * Beneficios y servicios al colaborador:
 - o Presentación formal por parte del Administrador
 - o Entrega de kit de bienvenida (uniforme, credencial, manual)
 - o Tour por las instalaciones y áreas principales
 - o Presentación al equipo de trabajo

- Inducción específica al puesto (Días 2-5):

- * Transmisión técnica detallada:
 - o Funciones y responsabilidades específicas según manual
 - o Procedimientos operativos estandarizados
 - o Manejo de equipos, sistemas y herramientas
 - o Indicadores de desempeño y estándares de calidad

- * Entrenamiento práctico supervisado:
 - o Demostración por parte del supervisor o colaborador experimentado
 - o Práctica guiada con retroalimentación inmediata
 - o Escenarios simulados de situaciones críticas
 - o Incremento gradual de complejidad en las tareas



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

* Programa de mentoría:

- Asignación de mentor para acompañamiento (2-4 semanas)
- Reuniones diarias de seguimiento durante primera semana
- Sistema de consultas y resolución de dudas
- Retroalimentación constructiva sobre desempeño

* Integración con áreas relacionadas:

- Conocimiento de procesos complementarios
- Clarificación de interacciones con otras posiciones
- Presentación con equipos de apoyo
- Comprensión de la cadena de valor completa

• Evaluación y seguimiento:

* Verificación de comprensión:

- Evaluación teórica de conceptos fundamentales
- Demostración práctica de procedimientos críticos
- Cuestionario de verificación de políticas y normas
- Certificación de capacitación en seguridad



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

* Plan de evaluación progresiva:

- Seguimiento semanal durante primer mes
- Evaluación formal a los 30 días
- Retroalimentación documentada a los 45 días
- Evaluación final del período de prueba (60 días)

* Medición de efectividad:

- Encuesta de satisfacción con el proceso de inducción
- Evaluación del mentor sobre adaptación y aprendizaje
- Auto-evaluación del colaborador
- Identificación de necesidades de refuerzo

GASOLINERA



GUIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Sistema de evaluación estandarizado:
 - Rúbricas específicas con criterios observables
 - Escala de evaluación uniforme (0-100%)
 - Nivel mínimo aprobatorio: 70%
 - Ponderación diferenciada según criticidad de los aspectos evaluados
 - Registro detallado de resultados por sección



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



WWW.J&FGASOLINERA.COM



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

I. DATOS DEL SOLICITANTE	
INFORMACIÓN	DETALLE
Área solicitante	
Nombre de quien solicita	
Nombre de quien solicita	
Cargo que solicita	
Título del puesto	
Código según manual de puestos	
Departamento/Área	

WWW.J&FGASOLINERA.COM



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

JUSTIFICACIÓN DETALLADA DE LA SOCIEDAD	
Marque con una X según corresponda	
Creación de nueva posición, justificación de la necesidad	
Reemplazo por renuncia / Adjuntar carta de renuncia	
Reemplazo por despido / Adjuntar documentación correspondiente	
Reemplazo por promoción interna. Indique quién fue promovido. _____	
Incremento temporal de operaciones, duración estimada	
TIPO DE CONTRATACIÓN REQUERIDA	
Permanente	
Temporal	
Tiempo completo	
Medio tiempo	

WWW.J&FGASOLINERA.COM



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PERFIL REQUERIDO SEGÚN MANUAL DE PUESTOS	
Formación académica	
Experiencia previa	
Competencias técnicas específicas	
Competencias conductuales clave	
Otros requisitos	
CONDICIONES LABORALES	
Información	
Rango salarial propuesto	
Horario / turnos	
Tipo de contrato	Indefinido [<input type="checkbox"/>] A término [<input type="checkbox"/>]
Beneficios adicionales	



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CRONOGRAMA SUGERIDO	
INFORMACIÓN	FECHA
Fecha estimada para inicios del proceso	
Fecha límite para cubrir la vacante	
Competencias conductuales clave	
Fecha planificada de incorporación	

CONDICIONES LABORALES				
ROL	NOMBRE	FIRMA	FECHA	OBSERVACIÓN
Solicitante				
Administrador				
Gerente General				
Recursos Humanos				



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Requisición	Aprobado [] Rechazado []
Motivo (en caso de rechazo o espera)	
Fecha de inicio del proceso	
Encargado del proceso	

WWW.J&FGASOLINERA.COM



J&F GASOLINERA


ENTREVISTA RECLUTAMIENTO



WWW.J&FGASOLINERA.COM




SOLICITUD DE EMPLEO

	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			SOL. N° _____	
	SOLICITUD DE EMPLEO			FOTOGRAFÍA TAMAÑO CARNET	
Fecha de inicio:					
Puesto:					
No. Plaza	No. Registro de Puesto				
				IDENTIFICACIÓN PERSONAL	
DATOS PERSONALES				Identidad	Pasaporte
Nombre Completo:				N° Seguro Social / Pasaporte	
Lugar y Fecha de Nacimiento:				Seguro Social	
Edad:	Sexo:	Tipo de sangre:	RTN:		
Nacionalidad:				Licencia de conducir	
Estado Civil:	Soltero/a	Casado/a	Unión Libre	Hijos/as:	

Escolaridad:	Profesión u Oficio:
Domicilio:	
Teléfono	Celular
Nombre del cónyuge:	Lugar de trabajo:
Dirección del trabajo:	Teléfono:
SITUACIÓN FINANCIERA	INFORMACIÓN FAMILIAR
Habita en casa propia: <input type="checkbox"/> Alquilada: <input type="checkbox"/> Pagada: <input type="checkbox"/>	Nombre (Madre)
Parientes <input type="checkbox"/> Pagada: <input type="checkbox"/>	Nombre (Padre)
Detalle de Bienes Propios	Dirección y tel.
¿Tiene personas que dependen de usted?	En caso de emergencia avisar a:
Parentesco:	Teléfono de contacto:

Dirección y tel.	Sexo	Edad	Parentesco
EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre de la empresa:		Puesto:	
Fecha de inicio:	Fecha final:	Jefe inmediato:	
Motivo de salida:			
Ultimo salario:	Responsabilidades:	Telefono:	
Nombre de la empresa:		Puesto:	
Puesto:	Fecha final:	Jefe Inmediato:	
Otros Trabajos:			

Puesto al que aspira	Aspiración Salarial	¿Qué lo motivó a solicitar empleo en J&F Gasolinera?
Equipo de Oficina o de su profesión que maneja		Iniciativa Propia <input type="checkbox"/>
		Recomendación <input type="checkbox"/>
		Anuncio del publico <input type="checkbox"/>
		Otros (explique) <input type="checkbox"/>
¿Por qué desea trabajar en J&F gasolinera?		
¿Ha sido despedido en los empleos anteriores u obligado a renunciar? Explique		
¿En caso de ser contratado ¿Estaría dispuesto a trabajar en jornadas rotativas?		



Términos y Condiciones de Solicitud de Empleo

Declaro que toda la información proporcionada en esta solicitud es auténtica y exacta, incluyendo mi historial laboral. Comprendo que cualquier dato falso será causa suficiente para invalidar mi proceso de aplicación.

Acepto prestar mis servicios profesionales a J&F Gasolinera en la ubicación que me sea asignada, lo cual constituye parte de las condiciones laborales que acepta al firmar este documento. En caso de ser contratado por J&F Gasolinera, me comprometo a no asumir otro empleo ni realizar actividades remuneradas durante mi horario de trabajo.

Además, estoy de acuerdo con un período de prueba de dos meses, durante el cual J&F Gasolinera podrá prescindir de mis servicios en cualquier momento si mi desempeño no resulta satisfactorio, siendo suficiente una notificación verbal para finalizar la relación laboral.

Nombre y firma

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Décima edición, revisada y actualizada) (with Chiavenato, I., & Guzmán Brito, M. P.). (2019). McGraw Hill.

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RR. HH: Vol. 1. Gestión Por Competencias*. Ediciones Granica S.A.

Andrade, Piralda, V. (s. f.). *Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en PETRO SHYRIS*.

Barragan Álvarez, L. R. (2012). *Manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la gasolinera San José del Cantón de Quevedo 2012* [Investigación, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/aaad1a8e-dd5b-4528-b47f-f98aea1fb388/content>

Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del talento humano* (3a. ed). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3a. ed). McGraw-Hill.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011a). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011b). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.

- Dessler, G. (with Varela Juárez, R.). (2015). *Administración de recursos humanos* (L. E. Pineda Ayala, Trad.; Decimocuarta edición). Pearson Educación.
- Dolan, S. L. (Ed.). (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3. ed). McGraw-Hill.
- Fernández-Rios, M. (1998a). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Fernández-Rios, M. (1998b). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008a). *Gestión de recursos humanos (5a. Ed.)*. Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008b). *Gestión de recursos humanos (5a. Ed.)*. Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos (8a. Ed.)*. Pearson Educación.
- Honduras (Ed.). (2022). *Constitución de la República de Honduras: Decreto no. 131 del 11 de enero de 1982*. Ediciones Ramsés.
- Idalberto Chiavenato. (2007). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones* (8a ed). Mc Graw Hill.

- Matute López, D. E., & Rodríguez Mejía, G. (Eds.). (2009). *Código del trabajo de Honduras: Decreto no. 189 de 1959, edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales del trabajo*. Impreso Ruis].
- Medina Álvarez, É. D. (2020). *Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del Cantón Pillaro, año 2020* [Informe de investigación, Universidad Técnica de COTOPAXI].
<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fae4675d-8309-4dc9-8cd7-c9073ca4ef86/content>
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (5a. ed. rev. y act). Esic.
- Ramos Rodríguez, A. (2012). *PROPUESTA DE “MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES, DE LA MUNICIPALIDAD DE GUARIZAMA, DEPARTAMENTO DE OLANCHO, HONDURAS, C.A.”* [Universidad Nacional Autónoma de Honduras]. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/3914/T-MSc00132.pdf?sequence=2>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17 ed.)* (L. E. Pineda Ayala, Trad.; Décima séptima edición). Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos* (4a ed). Cengage Learning.
- Sastre Castillo, M. Á., & Aguilar Pastor, E. (2010). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.

Vázquez Suárez, L., & Sánchez Gómez, R. (2019). *Gestión de recursos humanos para la pyme*. Pirámide.

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, M. P., & Mejía Gómez, Joaquín. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (Séptima edición). McGraw-Hill Education.

GLOSARIO

- **Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias de las personas que forman parte de una organización, considerado como uno de los activos más valiosos.
- **Competencias:** Habilidades, conocimientos, actitudes y valores que una persona ha desarrollado y que le permiten desempeñarse eficazmente en determinadas situaciones o tareas.
- **Descriptor de puesto:** Documento formal que detalla las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones específicas de un puesto de trabajo dentro de una organización.
- **Estructura organizativa:** Marco que determina cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas y la jerarquía dentro de una empresa.
- **Gestión del talento humano:** Conjunto de prácticas y procesos destinados a optimizar el desempeño y la satisfacción del personal en una organización.
- **Manual de puestos:** Documento formal que especifica las actividades, responsabilidades, ubicación y características de cada puesto de trabajo dentro de una estructura organizacional.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura jerárquica y de las relaciones entre las diferentes áreas o departamentos de una organización.
- **Proceso de reclutamiento:** Conjunto de técnicas y procedimientos para atraer y seleccionar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización.
- **Rotación de personal:** Indicador que mide la frecuencia con la que los empleados abandonan una organización y son sustituidos por otros en un período determinado.
- **Selección de personal:** Proceso por el cual se elige, entre los candidatos reclutados, a aquellos que mejor se adaptan a las características y necesidades del puesto.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTO Y CLARIDAD DE FUNCIONES

Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Estimados colaboradores de J&F Gasolinera:

Este cuestionario busca recopilar información sobre sus funciones actuales y la claridad con que estas han sido definidas. Sus respuestas ayudarán a desarrollar el Manual de Puestos de la empresa, una herramienta que contribuirá a mejorar la organización interna. La información proporcionada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

Género:

- Masculino
- Femenino

Edad:

- 18 – 25 años
- 26 – 35 años
- 36 – 45 años
- 46 – 55 años
- 56 en adelante

1. ¿Puesto que ocupa actualmente?

- Administración
- Atención en pista
- Cajero/a mini mercadito
- Atención en lubricentro
- Cocina
- Seguridad
- Lavado de autos
- Servicio de cambio de aceite
- Otros

2. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto actual?

- Menos de 6 meses
- meses a un 1 año
- 1 a 2 años
- Mas de 2 años

3. ¿A qué área reporta en su trabajo?

- Administración
- Atención en pista
- Gerencia general

4. ¿Recibió algún tipo de acompañamiento específico sobre sus funciones al ingresar a la empresa?

- Si, completo
- Si, pero fue insuficiente
- No recibí capacitación

5. ¿Considera que las funciones dentro de su área están bien definidas?

- Si
- No

6. Si respondiste que no en la respuesta anterior, puedes explicarnos ¿Por qué?

7. ¿Ha enfrentado situaciones en las que no sabía que tarea realizar o como debía hacerla por la falta de información?

8. ¿Cómo evalúas la comunicación con tus compañeros de área para coordinar las tareas?

- Excelente
- Muy bueno
- Efectiva
- Poco efectiva
- deficiente

9. ¿Describa las 5 funciones principales que realiza en su puesto diariamente?

10. ¿Con que frecuencia realiza las siguientes tareas? (marcar con una X una opción por fila)

Tareas	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalment e	Nunca
Atención a los clientes					
Manejo de efectivo					
Limpieza de área de trabajo					
Registro de información					
Control de inventario					
Preparación de informes					
Supervisión del personal					
Cubrir otras áreas distintas a la suya					

11. ¿Qué herramientas o equipo utiliza para realizar su trabajo?

- Computadora
- Caja registradora
- Equipo de cocina
- Equipo de limpieza
- Surtidores de combustible
- Herramientas mecánicas

12. ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", evalúe las siguientes afirmaciones: (marcar con una X una opción por fila)

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Conozco claramente cuales son mis funciones y responsabilidades					
Se exactamente a quien debo de reportar mi trabajo					
Tengo claros los límites de mi autoridad y toma de decisiones					
Me queda claro cuando una tarea es mi responsabilidad					
Recibí capacitación adecuada de cuales son mis funciones al ingresar					

13. ¿Ha tenido que realizar tareas que considere que no corresponden a su puesto?

- Si, frecuentemente
- Si de vez en cuando
- No, nunca

ANEXO 2. ENCUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Queremos conocer su perspectiva sobre cómo encontrar a las personas perfectas para formar parte de la familia J&F Gasolinera. Sus ideas nos ayudarán a crear un proceso de reclutamiento que atraerá al talento que mejor se adapta a nuestro equipo y valores. ¡Cada aporte que nos brinde hará la diferencia!

Genero:

- Masculino
- Femenino

Edad:

- 18- 25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56 en adelante

1. Cuando surge una vacante, ¿Cómo se identifica la necesidad de nuevo personal?

- Renuncia de un empleado
- Despido
- Creación de nuevo puesto
- Aumento de carga laboral

○ Otro: _____

2. ¿Qué información se considera necesaria para iniciar un proceso de reclutamiento?

○ Descripción de puesto

○ Requisitos y perfil

○ Salario ofrecido

○ Horario de trabajo

○ Duración del contrato

○ Justificación de la necesidad

○ Otro: _____

3. ¿Qué criterios considera más importante al definir un perfil para un puesto? (marque con una X una opción por fila).

	Poco importantes	Ligeramente importante	Neutral	Importantes	Muy importante
Nivel educativo					
Experiencia previa					
Habilidades técnicas					
Competencias personales					
Referencias laborales					
Disponibilidad horaria					
Proximidad geográfica					

4. ¿Qué competencias considera esenciales para cualquier puesto en J&F Gasolinera?

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Honestidad e integridad
- Capacidad de aprendizaje
- Adaptabilidad al cambio
- Responsabilidad
- Organización y orden
- Proactividad
- Manejo de presión
- Otro: _____

5. ¿Qué métodos consideran adecuados para evaluar candidatos?

- Revisión de CV/ solicitud
- Entrevista personal
- Verificación de referencias
- Pruebas practicas
- Periodo de prueba
- Otros: _____

6. Para las entrevistas de selección ¿Qué tipo de preguntas considera más efectivas?

- Preguntas sobre experiencia pasada

- Situación hipotética
- Preguntas técnicas específicas
- Preguntas sobre comportamiento pasado
- Todas las anteriores
- Otro: _____


7. ¿Qué aspectos considera más importantes al tomar la decisión final de contratación? marque hasta 3 opciones

- Experiencia específica en el puesto
- Actitud y disposición
- Disponibilidad inmediata
- Expectativas salariales
- Potencial de desarrollo
- Ajuste con la cultura organizacional
- Otro: _____

ANEXO 3. FORMATO PARA ELABORAR LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS

J&F GASOLINERA _____

DESCRIPTOR DEL PUESTO

	I. DESCRIPTOR DEL PUESTO
Nombre del puesto: Área: Jefe Inmediato:	
Reporta a: Supervisa a: Horario:	
3. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO	
4. FUNCIONES DEL PUESTO	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

WWW.J&FGASOLINERA.COM

DESCRIPTOR DEL PUESTO

II. PERFIL DEL PUESTO			
7. INFORMACIÓN GENERAL			
Edad:			
Género:	F	M	INDIFERENTE
8. FORMACIÓN ACADÉMICA			
	Área	Necesario	Innecesario
Diversificado			
Universitario			
Maestría			
Profesión u oficio			
9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS			
¿Posee conocimientos contables o herramientas tecnológicas?			
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Si su respuesta es afirmativa, seleccione a continuación:			
C/H	Necesario	Innecesario	
Años de experiencia en el cargo			
Paquete Microsoft Office			

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Access		
Conocimientos contables		
Razonabilidad financiera		
Conocimientos fiscales y municipales		
Conocimientos de RRHH		
Conocimientos de presupuestos		
Conocimientos y manejo de inventarios		
10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

11. COMPETENCIAS				
Niveles de Competencias	Competencias	Nivel de Desarrollo		
		Bajo	Medio	Alto
Organizacionales	Orientación al cliente			
	Trabajo en equipo			
	Compromiso organizacional			
	Comunicación			
	Liderazgo			
	Iniciativa			
	Autoconfianza			
	Toma de decisiones			
	Responsabilidad			
Específicas	Elaboración de planes estratégicos			
	Manejo de Microsoft			
	Manejo de correos electrónicos			
	Manejo de otros idiomas			
	Innovación			

	Creatividad			
	Negociación			
	Adaptación al cambio			
Otras competencias	Planificación estratégica			
	Análisis y solución de problemas			
	Administración del tiempo			
	Atención especializada			
	Manejo de clientes difíciles			
	Otros			
12. MATERIALES Y EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL CARGO				
AUTORIZACIONES		FECHA		
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS		

ANEXO 4. FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

J&F GASOLINERA

FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

I. DATOS DEL SOLICITANTE	
INFORMACIÓN	DETALLE
Área solicitante	
Nombre de quien solicita	
Nombre de quien solicita	
Cargo que solicita	
Título del puesto	
Código según manual de puestos	
Departamento/Área	

WWW.J&FGASOLINERA.COM



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

JUSTIFICACIÓN DETALLADA DE LA SOCIEDAD	
Marque con una X según corresponda	
Creación de nueva posición, justificación de la necesidad	
Reemplazo por renuncia / Adjuntar carta de renuncia	
Reemplazo por despido / Adjuntar documentación correspondiente	
Reemplazo por promoción interna. Indique quién fue promovido. _____	
Incremento temporal de operaciones, duración estimada	
TIPO DE CONTRATACIÓN REQUERIDA	
Permanente	
Temporal	
Tiempo completo	
Medio tiempo	



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PERFIL REQUERIDO SEGÚN MANUAL DE PUESTOS	
Formación académica	
Experiencia previa	
Competencias técnicas específicas	
Competencias conductuales clave	
Otros requisitos	
CONDICIONES LABORALES	
Información	
Rango salarial propuesto	
Horario / turnos	
Tipo de contrato	Indefinido [<input type="checkbox"/>] A término [<input type="checkbox"/>]
Beneficios adicionales	



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CRONOGRAMA SUGERIDO	
INFORMACIÓN	FECHA
Fecha estimada para inicios del proceso	
Fecha límite para cubrir la vacante	
Competencias conductuales clave	
Fecha planificada de incorporación	

CONDICIONES LABORALES				
ROL	NOMBRE	FIRMA	FECHA	OBSERVACIÓN
Solicitante				
Administrador				
Gerente General				
Recursos Humanos				

WWW.J&FGASOLINERA.COM



FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Requisición	Aprobado [] Rechazado []
Motivo (en caso de rechazo o espera)	
Fecha de inicio del proceso	
Encargado del proceso	

WWW.J&FGASOLINERA.COM

GASOLINERA



JORNADA DE APLICCIÓN DE INSTRUMENTOS



ANEXO 5. AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI) UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

Estimados Señores:

Yo, Alejandra Jaquelin Perdomo Delgadillo y Ana Gabriela Ferrera Galo de Tegucigalpa, autor del trabajo de postgrado titulado: Propuesta de Manual de Puestos y proceso de Reclutamiento para J&F Gasolinera, Campamento, Olancho, presentado y aprobado en abril de 2025 como requisito previo para optar al título de máster en Dirección en Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa , a los _05_ días del mes de __Abril__ del año 2025__



Alejandra Jaquelin Perdomo Delgado

12313057



Ana Gabriela Ferrera Galo

12313056

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**

ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

CAMPAMENTO , OLANCHO . 20 / 02 / 2025

(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Juana María Gonzáles y Francisco Galo

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Propietaria

(Puesto Laboral)

J&F Gasolinera

(Empresa o Institución)

Km 110 carretera hacia Juticalpa, Barrio Bella Vista, camino hacia Juticalpa

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Juana María Gonzáles y Francisco Galo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en _____

Dirección en Recursos Humanos

. Hemos

seleccionado como tema Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento
Para J&F Gasolinera, Campamento, Olancho _____, por lo que
estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder
desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que
se nos autorice a realizar: Encuestas, cuestionarios, entrevistas

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Alejandra Jaquelin Perdomo

Firma, nombre y apellidos

Ana Gabriela Ferrera

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 123 13 057

No. de cuenta: 123 13 056

Por este medio, J&F Gasolinera

(empresa /
institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

[Firma]
Nombre y sello del Director