



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE  
RECURSOS HUMANOS DE GRUPO OPGASH,  
TEGUCIGALPA, 2015**

**SUSTENTADO POR:**

**CARLOS EDUARDO MARTÍNEZ ARITA**

**WILMER ERNESTO VÁSQUEZ GARCÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., Fco. MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE  
RECURSOS HUMANOS DE GRUPO OPGASH,  
TEGUCIGALPA, 2015**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**LUCÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ PALACIOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**LIC. MARÍA ELENA MORAZÁN**

**ING: JOSÉ MAURICIO FIALLOS**

**PHD. JESÚS ARGUETA MORENO**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS DE**  
**GRUPO OPGASH, TEGUCIGALPA, M.D.C, 2015**

**Carlos Eduardo Martínez Arita y Wilmer Ernesto Vásquez García**

**Resumen**

Los manuales de procesos administrativos de recursos humanos son importantes para la empresa debido a la necesidad de contar con procedimientos administrativos diseñados y documentados para apoyar de manera más eficientes las operaciones de la misma y así mismo hacer cumplir con éxito las diferentes actividades que se desarrollan en la institución. El objetivo de la presente investigación es la propuesta de un manual de procesos administrativos de recursos humanos que presenta diferentes procesos y formatos para gestionar las actividades diarias de esta área, dicho en otras palabras: que sirva para dirigir, controlar, comunicar y administrar eficientemente todas las actividades que se desempeñan en este departamento, lo cual repercutirá en el mejor desempeño de todos los colaboradores de la empresa. El análisis de datos de esta investigación se obtuvo de la aplicación de dos encuestas a la población total de la empresa (una dirigida al personal operativo y administrativo y la otra solo al personal administrativo) y de una entrevista enfocada al personal administrativo en las áreas de Jefaturas y Gerencia General. Para la etapa de aplicabilidad de este estudio, se presenta un plan de acción para la implementación, presentación, aprobación, manejo y actualización del manual cuando la empresa lo considere necesario.

**Palabras Claves:** Manual, Procesos administrativos, Formatos, Recursos Humanos, Aplicabilidad e Implementación.



## **OPGASH GROUP ADMINISTRATIVE HUMAN RESOURCE PROCEDURES MANUAL, TEGUCIGALPA, M.D.C., 015**

**Carlos Eduardo Martínez Arita y Wilmer Ernesto Vásquez García**

### **Abstract**

Administrative Human Resources Processes Manuals are important for the company because of need to have administrative procedures designed and documented to support in a more efficient way its own operations, and likewise enforce successfully the different activities that take place in the institution. The objective of this research is the proposal of an Administrative Human Resources Processes Manuals that presents different processes and formats to manage the daily activities of this area, in other words, a manual to be used to direct, control, communicate and administrate efficiently all the activities performed in that department, which will lead a best performance of all company employees. The data analysis of this research was obtained from the application of two surveys to the total population of the company (one addressed to operational and administrative personnel and other to the administrative staff only) and an interview focused on the administrative staff in the areas of Headquarters and General Management. For the applicability phase of this study, there is an action plan for the implementation, presentation, approval, management and update of the manual when the company considers it necessary.

**Keywords:** Manual, administrative processes, formats, Human Resources, Applicability and Implementation.

## DEDICATORIA

**Carlos Martínez:** A Dios, por la fortaleza y sabiduría que me dio para culminar esta tesis, “aunque en el camino hubieron obstáculos de todo tipo, ¡Él siempre estuvo conmigo!”, alabado sea. A mi familia, por el ánimo y apoyo físico y moral que me brindaron en los momentos más difíciles de mi maestría. A mis amigos, por compartirme ideas y puntos de vista valiosos para enriquecer esta tesis. Y por último a esa persona, donde quiera que se encuentre, por motivarme a aceptar este reto profesional. Mi opinión de tomar una maestría es que “existe una relación directamente proporcional entre la cantidad de conocimiento que recibes de ella y la cantidad de esfuerzo que le dedicas: si no te esfuerzas, no aprendes”

**Wilmer Vásquez:** Dedico este trabajo de investigación a mi familia que ha sido un gran ejemplo y soporte de la misma, me han apoyado durante estos dos años de estudio. A Dios que me ha dado la oportunidad de poder culminar la misma y a todas las personas que de una u otra forma fueron motivo fundamental para lograr esta meta.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.2.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SUS ANTECEDENTES .....	3
1.2.2 RECURSOS HUMANOS Y SUS ANTECEDENTES.....	4
1.2.3 GRUPO OPGASH Y SUS ANTECEDENTES.....	6
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	9
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.4. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	12
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO.....	13
2.1.1.1 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO .....	13
2.1.1.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y EL CAPITAL HUMANO	14
2.1.1.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	14
2.1.1.4 LOS FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	16
2.1.1.5 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	17
2.1.1.6 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO (GRH) CON ENFOQUE.....	18
ESTRATÉGICO.....	18
2.1.1.7 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	20

2.1.1.8	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	21
2.1.2	ANÁLISIS MICROENTORNO .....	22
2.1.2.1	FORMACION DEL RECURSO HUMANO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN AMERICA LATINA .....	22
2.1.2.2	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN HONDURAS.....	23
2.1.3	ANÁLISIS INTERNO.....	24
2.2	TEORÍA DE SUSTENTO.....	27
2.2.1	TEORÍA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	27
2.2.2	TEORÍA DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	29
2.2.3	TEORÍA DEL ANÁLISIS DE PUESTO .....	31
2.2.4	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN .....	32
2.2.5	TEORÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	34
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN .....	37
2.4	MARCO REFERENCIAL .....	40
2.4.1	CASO DE ÉXITO: COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A., COMDECSA .....	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....		42
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	42
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA .....	43
3.1.2	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	43
3.1.3	HIPÓTESIS.....	48
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS .....	49
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.3.1	POBLACIÓN.....	49
3.3.2	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	50
3.3.3	UNIDAD DE RESPUESTA.....	50
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	50
3.4.1	INSTRUMENTOS .....	51
3.4.1.1	TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	51
3.4.1.2	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	51
3.4.1.3	TÉCNICAS.....	51



3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	56
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	56
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	56
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	56
CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		57
4.1	RESULTADOS Y ANALISIS DE ENCUESTA APLICADO A PERSONAL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y GERENCIA.....	57
4.2	ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS.....	96
4.2.1	POR CRUCE DE VARIABLES.....	96
4.2.2	INSTRUMENTOS APLICADOS.....	96
4.2.3	PRUEBA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPOTESIS NULA .....	97
4.2.4	ANÁLISIS FODA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS .....	102
4.2.5	PRINCIPALES HALLAZGOS ENCONTRADOS .....	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		107
5.1	CONCLUSIONES.....	107
5.2	RECOMENDACIONES .....	109
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....		111
6.1	PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE RRRHH EN GRUPO OPGASH.....	111
6.2	INTRODUCCIÓN.....	111
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	112
6.3.1	CONTRATAR A UNA PERSONA QUE LIDERE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL.....	115
6.3.2	IMPLEMENTAR CAMBIO DEL LOGO DE LA EMPRESA.....	116
6.3.3	IMPLEMENTAR MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RRHH .....	119
6.4	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	121
	BIBLIOGRAFÍA.....	124

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Distribución del género .....	58
Gráfico 2 Distribución de edad .....	59
Gráfico 3 Distribución de empleados por ciudad .....	60
Gráfico 4 Distribución de nivel de escolaridad.....	61
Gráfico 5 Puesto de trabajo.....	62
Gráfico 6 Oportunidad de hacer bien el trabajo.....	63
Gráfico 7 Reconocimientos o Incentivos en el trabajo.....	64
Gráfico 8 Interés en el empleado como persona.....	65
Gráfico 9 Interés en el empleado por su desarrollo personal y profesional .....	66
Gráfico 10 Opinión en el trabajo.....	67
Gráfico 11 Conocimiento de la visión y misión de la empresa .....	68
Gráfico 12 Importancia en el trabajo por la misión y visión de la empresa.....	69
Gráfico 13 Compromiso con hacer trabajo de calidad.....	70
Gráfico 14 Relación entre compañeros de trabajo .....	71
Gráfico 15 Retroalimentación del trabajo .....	72
Gráfico 16 Oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional .....	73
Gráfico 17 Distribución de Género y Edad .....	74
Gráfico 18 Distribución de puesto y nivel de escolaridad .....	75
Gráfico 19 Distribución de género y experiencia administrativa .....	76
Gráfico 20 Revisión al reporte de ejecución presupuestal.....	77
Gráfico 21 Revisión al cumplimiento de la meta.....	78
Gráfico 22 Revisión de cumplimiento de reportes .....	79
Gráfico 23 Identificación de Cliente frecuente .....	80
Gráfico 24 Lealtad del cliente frecuente .....	81
Gráfico 25 Fuentes de reclamo .....	82
Gráfico 26 Seguimiento a fuentes de reclamos.....	83
Gráfico 27 Revisión al estatus de documentación de actividades.....	84
Gráfico 28 Revisión al estatus de documentación de puestos de trabajo .....	85
Gráfico 29 Revisión de estatus de documentación de políticas .....	86
Gráfico 30 Planificación y elaboración de planillas.....	87
Gráfico 31 Proceso de selección de personal .....	88
Gráfico 32 Contratos de trabajo .....	89
Gráfico 33 Gestión de nóminas y seguro social .....	90
Gráfico 34Control horas extras, permisos, vacaciones e incapacidades .....	91
Gráfico 35 Reglamento Interno de trabajo.....	92
Gráfico 36 Sistema de escala salarial .....	93
Gráfico 37 Políticas de incentivos salarial .....	94
Gráfico 38 Planes de capacitación .....	95

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de Grupo OPGASH .....	6
Figura 2 Proceso de análisis de puestos de trabajo .....	15
Figura 3 Flujo de información del análisis de puesto .....	16
Figura 4 Análisis de puestos de trabajo.....	17
Figura 5 Sistema de administración de personal.....	18
Figura 6 Mapa conceptual de competencias a alcanzar. ....	19
Figura 7 Proceso de evaluación del desempeño.....	22
Figura 8 Diagrama de variables .....	44

## Índice de Tablas

Tabla 1 Distintos métodos de reclutamiento.....	20
Tabla 2 Distintos instrumentos de selección .....	21
Tabla 3 Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores.....	30
Tabla 4 Matriz Operacional de variables. ....	45
Tabla 5 Puesto y Cálculo de la población total .....	54

## Índice de Tablas de Frecuencias

Tabla de frecuencia 1 Distribución del género .....	58
Tabla de frecuencia 2 Distribución de Edad.....	59
Tabla de frecuencia 3 Distribución de empleados por ciudad .....	60
Tabla de frecuencia 4 Distribución del nivel de escolaridad.....	61
Tabla de frecuencia 5 Puesto de trabajo .....	62
Tabla de frecuencia 6 Oportunidad de hacer bien su trabajo.....	63
Tabla de frecuencia 7 Reconocimientos o incentivos por hacer bien su trabajo ...	64
Tabla de frecuencia 8 Interés personal .....	65
Tabla de frecuencia 9 Desarrollo personal y profesional.....	66
Tabla de frecuencia 10 Opinión personal en su trabajo .....	67
Tabla de frecuencia 11 Misión y la Visión de la empresa.....	68
Tabla de frecuencia 12 Importancia en el trabajo por la misión y visión de la empresa .....	69
Tabla de frecuencia 13 Compromiso con hacer trabajo de calidad.....	70
Tabla de frecuencia 14 Relación entre compañeros de trabajo .....	71
Tabla de frecuencia 15 Retroalimentación del trabajo .....	72
Tabla de frecuencia 16 Oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.	73
Tabla de frecuencia 17 Experiencia administrativa - Género.....	76
Tabla de frecuencia 18 Revisión al reporte de ejecución presupuestal.....	77
Tabla de frecuencia 19 Revisión al cumplimiento de la meta.....	78
Tabla de frecuencia 20 Revisión al cumplimiento de la reportería .....	79
Tabla de frecuencia 21 Cliente frecuente .....	80
Tabla de frecuencia 22 Lealtad del cliente frecuente .....	81
Tabla de frecuencia 23 Fuentes de reclamo .....	82
Tabla de frecuencia 24 Seguimiento a fuentes de reclamos.....	83
Tabla de frecuencia 25 Revisión al estatus de documentación de actividades .....	84
Tabla de frecuencia 26 Revisión al estatus de documentación de puestos de trabajo .....	85
Tabla de frecuencia 27 Revisión al estatus de documentación de políticas.....	86
Tabla de frecuencia 28 Planificación y elaboración de planillas.....	87
Tabla de frecuencia 29 Proceso de selección de personal .....	88
Tabla de frecuencia 30 Contratos de trabajo.....	89
Tabla de frecuencia 31 Gestión de nóminas y seguro social .....	90
Tabla de frecuencia 32 Control de horas extras, permisos, vacaciones e incapacidades .....	91
Tabla de frecuencia 33 Reglamento interno de trabajo.....	92
Tabla de frecuencia 34 Sistema de escala salarial .....	93
Tabla de frecuencia 35 Políticas de incentivo salarial .....	94

Tabla de frecuencia 36 Cuenta con planes de capacitación de personal..... 95

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas que no cuentan con un área de recursos humanos, que se encargue de gestionar de manera eficiente a los empleados con procesos administrativos y formatos adecuados, enfrentan uno de los problemas más importantes para asegurar su crecimiento estratégico: Contar con el recurso humano adecuado en el puesto correcto. Un manual de procesos administrativos permitirá a la organización contar con una herramienta indispensable para dirigir de manera adecuada el área y por ende a todos sus empleados.

La finalidad de esta investigación es diseñar un manual que brinde al personal de la institución herramientas adecuadas para desempeñar de manera correcta sus actividades del puesto, y por ende que el área encargada gestione con los procedimientos adecuados a los mismos. El presente manual consta de la elaboración de diferentes formatos y procesos que son necesarios para el desarrollo diario de las diferentes actividades que ejecuta recursos humanos, como también el análisis de descriptores y perfiles de puestos que apoyarán a determinar cada una de las funciones, líneas de mando, deberes, políticas, entre otros detalles, de cada puesto de trabajo.

Grupo OPGASH es una Operadora de Gasolineras en Honduras que carece de un manual de procedimientos administrativos de recursos humanos, es una empresa dedicada al servicio de suministros y distribución de ventas de combustibles y lubricantes en sus estaciones de

servicio que también incluyen otros productos y servicios que prestan las mismas. Grupo OPGASH nace en el año 2011 con la idea del Ing. José Cáceres, Gerente General de la misma. Actualmente cuenta con 79 colaboradores representados por personal administrativo y operativo.

Así mismo esta investigación está elaborada en seis capítulos que se describen a continuación:

- Capítulos I. Planteamiento de la Investigación que contiene introducción, antecedentes, definición del problema, objetivos y justificación.
- Capítulo II. Marco Teórico que aborda el análisis de la situación actual en relación al tema de la investigación que comprende el análisis macro, análisis micro, análisis interno, teorías, conceptualización y marco referencial que sustentarán la misma.
- Capítulo III. Metodología en la cual determinamos el tipo de investigación basado en su congruencia metodológica, enfoques y métodos, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información y limitantes del estudio.
- Capítulo IV. Resultados y Análisis, que presentan la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en la investigación, los cuales se presentan en gráficos estadísticos para mejor comprensión; y un análisis FODA de datos recabados de entrevistas aplicadas.
- Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones las que se elaboraron en base al desarrollo de las preguntas de investigación, así mismo se dan a conocer las sugerencias que van de acorde a la situación actual de la empresa para la implementación del estudio.



- Capítulo VI. Aplicabilidad. En este capítulo se presenta la propuesta de la implementación del manual de procesos administrativos para la empresa de estudio.

Así mismo se presenta una lista de referencias bibliográficas que sustentan el tema de investigación como los principales anexos que complementan la misma. Esta propuesta, mediante la elaboración del manual de procesos administrativos de recursos humanos que se presenta a Grupo OPGASH, busca resolver problemas de la situación actual en que se encuentra la empresa en relación al área que va implementar el mismo enfocada al recurso humano.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SUS ANTECEDENTES**

De acuerdo a Caicedo & Augusto (2014) “los manuales administrativos se definen como: (...) documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización.” (p. 70) Estos documentos representan el conjunto de procesos principales, políticas, documentos soporte de los procesos, y otra serie de documentos que respaldan la labor y el actuar diario de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en formas de circulares,

J. Aguayo, (2013) afirma que:

Memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecía la forma de operar un organismo. (...) Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos

y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores. (p. 1)

### **1.2.2 RECURSOS HUMANOS Y SUS ANTECEDENTES**

Los recursos humanos desde tiempos antiguos ha sido un tema de gran importancia para las empresas, debido a que son la fuente principal y que le da vida a la empresa. Algunos autores sostienen en su libro evolución de recursos humanos que la creación del área de recursos humanos fue la respuesta estadounidense a las eficientes políticas de personal japonesas. Es por eso que el área de recursos humanos ha evolucionado enormemente en los últimos años. (García Leal, 2012), en la actualidad llamada como talento humano en donde se le da más importancia debido a lo mencionado anteriormente.

Las prácticas latinoamericanas de recursos humanos se desarrollaron a la par que el proceso de industrialización de la región, siendo profundamente afectadas por las teorías universales dominantes importadas a través de las prácticas de las multinacionales extranjeras, lo que ilustra el sistema híbrido de administración. Con frecuencia, al implantar tales prácticas en su diseño original, fallan. La teoría de relaciones humanas desarrollada en países industrializados asume un trabajador culturalmente maduro, que busca logros individuales en el lugar de trabajo. Esta descripción no encaja con el trabajador medio latinoamericano: no se necesitan teorías complejas para controlar a los trabajadores latinoamericanos. (Elvira & Dávila, 2005, p. 6)

De acuerdo a Elvira & Dávila (2005) algunas de las prácticas de los Recursos Humanos en Latinoamérica son:

- El reclutamiento y selección de personal se basa generalmente en rasgos de la personalidad y características físicas de la persona.
- Los departamentos de entrenamiento y desarrollo en empresas latinoamericanas experimentan conflictos internos. Por un lado, necesitan entrenar a la fuerza laboral en prácticas modernas de administración tales como equipos auto dirigidos; por otro lado, saben que no todas las prácticas encajan con la idiosincrasia local y pueden ser rechazadas por los empleados.
- En general, el trabajo se considera medio para una sola e importante meta: proveer de una buena calidad de vida a la familia del empleado. El apoyo institucional para este rasgo cultural viene de la legislación laboral que en América Latina está orientada a que el trabajador obtenga los medios para enfrentar las crisis económicas recurrentes.
- Las recompensas y reconocimientos conllevan significados diferentes de acuerdo con el nivel que ocupe el trabajador. Por un lado, las compensaciones financieras individuales pueden señalar al trabajador como 'el favorito' de la gerencia y tener como resultado el rechazo de su grupo, algo intolerable para el trabajador latinoamericano. Por el contrario, las prestaciones adicionales a ejecutivos (como automóviles de marcas específicas, matrícula para los hijos en colegios privados o afiliaciones en gimnasios) simbolizan estatus social alto, algo muy valorado a este nivel organizacional. (p. 6)

De acuerdo a las palabras de Soto, la falta de un Departamento de Recursos Humanos reduce la eficiencia alcanzada por actividades propias del área. Prueba de ello es la afirmación de Prado M., de Meléndez y de Criollo Bravo, donde claramente se identifican debilidades relacionadas a la gestión del recurso humano por falta de una unidad destinada para este fin. Prado M (2013) afirma que: “La Distribuidora COMEP no cuenta con un Manual de Funciones que permita identificar cuáles son las funciones específicas de los empleados dentro de sus cargos esto genera un sin número de acontecimientos negativos para los dueños de la empresa” (pág. 13). Debido a que los empleados no se desempeñan de una manera eficaz en sus funciones; la falta de un manual de funciones y un control adecuado de cada área de trabajo conlleva a una alta rotación de personal dentro de la empresa.

La inexistencia de un departamento de recursos humanos en la Corporación Stephen Hawking ha repercutido en el desempeño y desarrollo organizacional, provocando una serie de inconvenientes, principalmente en la aplicación y gestión de los subsistemas de recursos

humanos, dando como resultado el que no se alcancen objetivos que sean pertinentes con la dirección de recursos humanos. (Meléndez Gavilanes, G. A. 2012). Así mismo el autor criollo indica que en la empresa Productos Betoven CIA. LTDA., la cual no posee un Departamento de Talento Humano, hoy en día se ve enfrentada a situaciones de ausentismo, rotación de personal, falta de delegación de funciones y/o funciones compartidas lo cual se ve reflejado en la ineficiencia y falta de efectividad de la misma, lo que impide un mayor crecimiento de la empresa. Criollo Bravo (2014)

### 1.2.3 GRUPO OPGASH Y SUS ANTECEDENTES

#### Organigrama del Grupo OPGASH

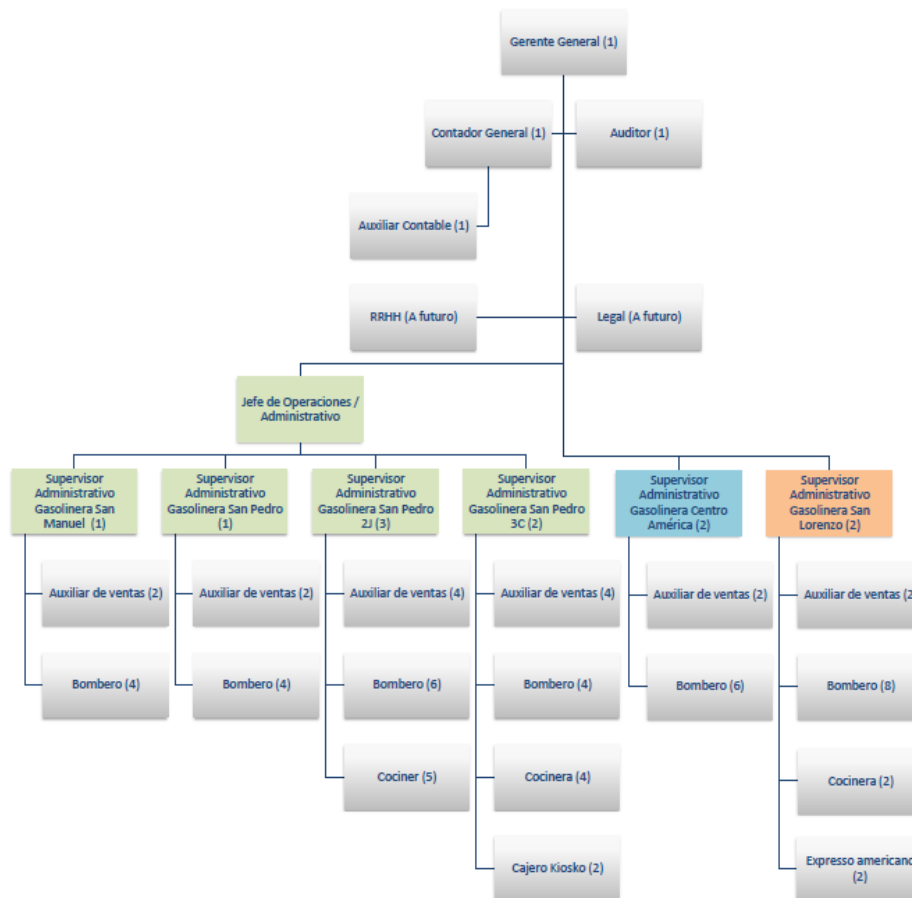


Figura 1 Organigrama de Grupo OPGASH

El tema de esta investigación se origina en Grupo OPGASH (Operadora de Gasolineras de Honduras), un grupo de empresas orientadas al rubro de almacenamiento, distribución y venta de combustible. Dentro de las empresas que conforman el grupo esta INDISUR, DIPROPCA (Distribuidora de Productos del Petróleo) y OPGASH. Las empresas nacen con la idea del Ing. José Cáceres, Gerente General del grupo, de poner en práctica la experiencia profesional que él ha adquirido después de trabajar durante 8 años para las dos empresas más grandes de Honduras encargadas de la principal distribución y venta de derivados del petróleo: Uno Petrol y Grupo Puma.

Inicialmente conforman la empresa DIPROPCA, encargada únicamente de la venta y logística del combustible a través del corredor del canal seco Cortes - Choluteca, teniendo tanques de almacenamiento en dichos departamentos para agilizar el abastecimiento de combustible a sus clientes. Es una empresa que está certificada con permisos otorgados por el Estado de Honduras en su despacho de Industria y Comercio como distribuidora de combustibles.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En el proceso de una investigación definir el problema es una de las etapas más importantes porque nos permite conocer el alcance o impacto que va tener la misma, siempre y cuando el planteamiento del problema esté bien definido y alineado con los objetivos para obtener los resultados esperados. Este capítulo define el problema de estudio de la investigación de manera que nos proporcione los resultados, enfocándonos en determinar el método adecuado para desarrollar el mismo.

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Algunos de los problemas más grandes que enfrentan las empresas que no cuentan con un departamento de recursos humanos es la falta de procesos administrativos que proporcionen: control, coordinación y gestión en la empresa, como la misma quisiera o en la medida que se desea, repercutiendo en muchos de los casos en un bajo desarrollo profesional del personal, presupuestos para desarrollar planes de trabajo más grandes de lo necesario, logro de metas sacrificado, bajo desarrollo de competencias, personal motivado únicamente por su salario, entre otras repercusiones.

El que Grupo OPGASH no cuente con un manual de procesos administrativos de recursos humano que brinde apoyo a la gestión eficiente del talento humano y a toda la empresa con procedimientos de calidad de RR.HH, propiciará no desarrollar las competencias y habilidades requeridas por el personal para un mejor desempeño, es por eso de vital importancia que la empresa cuente con un manual de procesos que guie al área de recursos humanos de cómo se debe llevar a cabo cada uno de los procedimientos para una mejor gestión de personal.

### **1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la falta de procesos administrativos de recursos humanos en Grupo OPGASH para establecer controles de calidad y una cultura de mejoramiento continuo en su personal?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué repercusión genera la falta de definición de perfiles y descriptores de puesto en Grupo OPGASH?
- ¿Qué impacto tiene la falta de indicadores para medir el desempeño de los empleados en Grupos OPGASH?
- ¿Qué criterios justifican crear puestos de RRHH en Grupo OPGASH?
- ¿Qué beneficios tendría el contar con procesos administrativos de RRHH en Grupo OPGASH?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar procesos administrativos de control interno del área de recursos humanos de Grupo OPGASH que apoye a la gestión eficiente del talento humano con el fin de proporcionar a la empresa controles de calidad a través del análisis, evaluación y recolección de información interactuando con el personal relacionado con los procesos de la empresa.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer un diseño de perfiles y descriptores de puestos en Grupo OPGASH.

- Identificar los principales indicadores para medir el desempeño por puesto en Grupo OPGASH
- Justificar los criterios de la creación de puestos de RRHH en Grupo OPGASH.
- Encontrar los beneficios que Grupo OPGASH tendría al contar con procesos administrativos de RRHH

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La falta de procesos administrativos de Recursos Humanos que se encargue de mejorar la calidad de la gestión y administración del personal es importante y necesario para una empresa para que pueda cumplir con la tarea de desarrollar sus objetivos organizacionales propuestos. La propuesta de implementar procedimientos administrativos de RRHH es para que a través de una buena gestión de talento humano la empresa pueda ofrecer y cumplir con servicios de calidad eficaces y eficientes y que el manual de procesos sea de gran apoyo para los colaboradores en la empresa ya que estos serán los que se beneficiarán directamente al contar con procesos definidos para realizar su trabajo.

La conveniencia de ejecutar esta propuesta es para asegurar el futuro crecimiento continuo de esta empresa que traerá diversos beneficios tales como la mejora del suministro y comercialización de combustible, dar claridad a las funciones definidas para cada uno de sus empleados en cuanto a dirigir, controlar, motivar y coordinar el personal, y contar con planes de capacitación que mejoren las habilidades y capacidades que deben poseer los



empleados. Es por ello la importancia y necesidad que actualmente tiene la empresa por la falta de procesos administrativos de recursos humanos.

En la actualidad Grupo OPGASH no cuenta con un manual de procesos para recursos humanos que sea la guía encargada de identificar la necesidad del personal y que gestionen de manera eficaz y eficiente el mismo, debido a esto toda la gestión es dirigida por gerencia general de la empresa. Por ende no cuenta con los medios necesarios que aseguren el cumplimiento de metas tanto individuales como organizacionales, así mismo refleja las debilidades y amenazas que la empresa enfrenta. Es por eso que la aplicabilidad de esta propuesta permitirá un seguro desarrollo organizacional para la misma.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

Este capítulo enlista los aspectos más importantes que se relacionan directamente con el tema de estudio categorizando la información en tres niveles importantes para la misma, desde un punto global, nacional y local. Este capítulo es fundamental en la investigación por que comprende la importancia de los procesos administrativos de recursos humanos desde un punto macro, el cual es analizado de manera externa o internacional; un punto micro, analizado de manera nacional o interna en relación al país; hasta comprender la situación actual de la empresa en cuanto al tema de estudio.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El análisis de la situación actual no es más que documentar con literatura que sustente los puntos centrales de la investigación utilizando información a nivel mundial y nacional para luego hacer una comparación de la situación actual de la empresa que se le aplica la misma. En esta sección mostraremos todos los conceptos, definiciones, teorías de sustento y marco referencial tomados de diversas fuentes como ser: libros, artículos de revistas científicas y otros documentos que nos hacen referencia al estudio en estado pasado o de manera actual sobre el tema de investigación, lo que nos ayudará a documentar de mejor manera el tema de estudio.

## **2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO**

En esta unidad de análisis de macro entorno se investigará de manera global la literatura que sustente la investigación para ver cuál es el comportamiento de las empresas u organizaciones que no cuentan con manuales de procesos de recursos humanos y por ende un área de recursos humanos que sea la responsable de la gestión del talento humano en la empresa, sustentado a través de las diferentes fuentes de información recopiladas y que serán aplicadas al tema de investigación.

### **2.1.1.1 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO**

En la administración de los recursos humanos toda empresa se debe tener bien definido la importancia de los procesos más importantes que llevan a cabo la misma, para Chiavenato (2007) Los procesos o funciones básicas de la administración de recursos humanos son: Planeación, organización, integración, dirección y control las cuales representan los procedimientos básicos que toda empresa debe contar en su área o departamento de recursos humanos. Para ampliar un poco más lo referente que nos indica Chiavenato se dan a conocer las diferentes actividades en relación a cada una de estas funciones

Algunas actividades específicas de las funciones mencionadas por Chiavenato (2007) son:

- Planeación: Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
- Organización: Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

- Integración: Determinar qué tipo de persona se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.
- Dirección: Encargarse que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo, y motivar a los subordinados.
- Control: Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares y tomar las medidas correctivas necesarias. (p.2)

### **2.1.1.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y EL CAPITAL HUMANO**

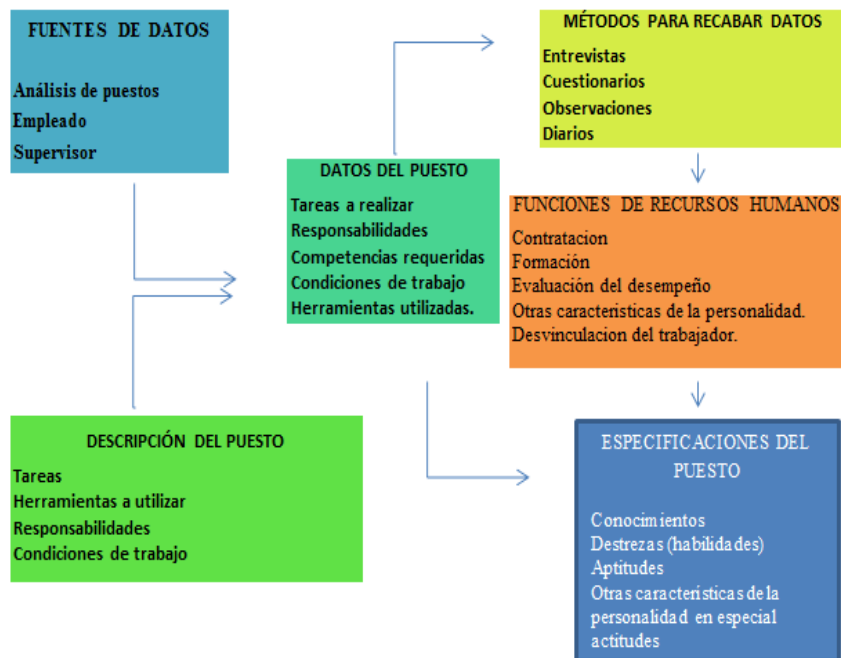
En una organización que no cuenta con una gestión adecuada de recursos y de su personal, es notable que falten procedimientos para dirigir a su personal de una manera más eficiente, por lo tanto la falta de organización y control hará notar una deficiencia y falta de mejora continua en toda la organización. De esta forma la administración del personal para una empresa debe ser prioridad ya que de la empresa identifica las habilidades y destrezas de su personal, de igual forma conoce cuáles son sus debilidades y cuáles son los puntos que tiene que abordar para poder cumplir con los objetivos y metas propuestas para la organización. El valor que la empresa debe darle a su personal a través de la gestión es la que logrará el desarrollo de los mismos y lograr hacer fluir las capacidades de cada individuo es por eso la importancia tener bien definidos los diferentes procesos o procedimientos que debe seguir la empresa para lograr un óptimo desarrollo de la misma. (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006)

### **2.1.1.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Chiavenato (2007) Refiere “Para conocer el contenido de un análisis de puestos es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen

en la organización (p. 226). Así mismo nos explica que la descripción de puestos nos da una relación entre las responsabilidades y el mismo puesto o tareas que son asignadas al colaborador, por lo que esto conlleva más que todo una enumeración de las principales actividades a desarrollar del puesto. (Chiavenato, 2007)

Sin embargo algunos autores difieren con Alles en la claridad de relación que dan los descriptores con el colaborador- jefe y empresa, y exponen que en la actualidad no se hace uso de descriptores de puestos ya que la aplicación y la forma de crearlos ha cambiado. Ya que las personas deben conocer cuáles son sus responsabilidades del puesto en la misma empresa (Alles, 2012). La siguiente tabla muestra cómo debe hacerse un proceso de análisis de puestos:

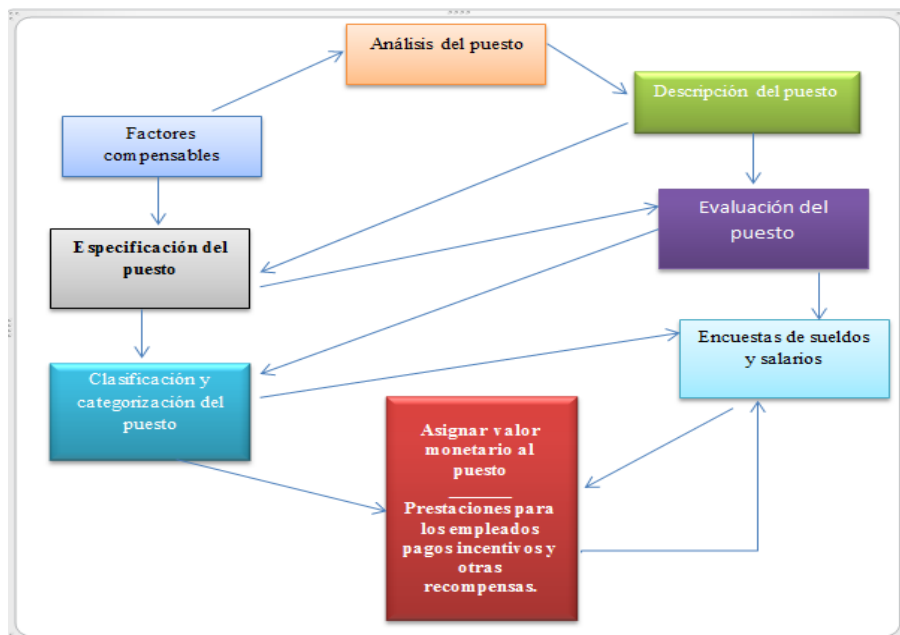


**Figura 2** Proceso de análisis de puestos de trabajo

**Fuente:** (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, p. 56)

### 2.1.1.4 LOS FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Dessler & Varela (2010) Define que “El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos” (p. 144) Así mismo menciona que el “análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de personas que se debe contratar para ocuparlo)” (Dessler & Varela, 2010, p. 144) La siguiente figura muestra el flujo de información del análisis de puestos para que sea base de la administración del personal.

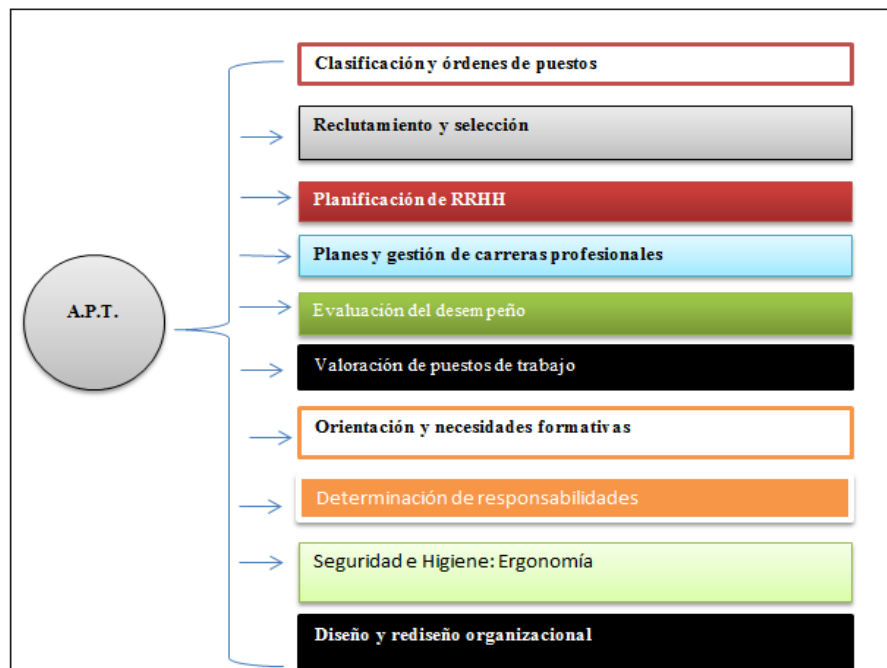


**Figura 3 Flujo de información del análisis de puesto**

**Fuente: (Dessler, 1991, p. 32 ).**

Después de las consideraciones mencionadas para el análisis de puestos debemos tomar en cuenta cuales son los métodos adecuados para recolectar información. Para Dessler

G. (2010) “Los métodos más populares para reunir datos del análisis de puestos son: Entrevistas, cuestionarios, observaciones y diarios o bitácoras” (p. 147 ). Todos estos métodos nos ayudarán a obtener la información necesaria para el tema a investigar. De igual forma esta misma encuesta manifestó insatisfacción con los métodos que se utilizan en el análisis de puestos. La siguiente figura nos muestra un proceso para hacer el análisis de puestos en la empresa.



**Figura 4 Análisis de puestos de trabajo**

(Publicaciones Vértice, 2008, p. 43)

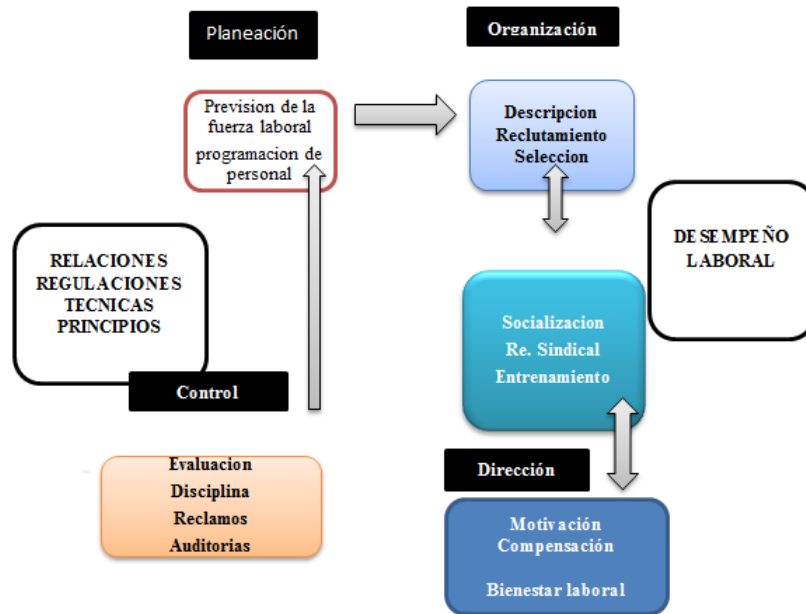
### **2.1.1.5 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Byars y Rué definen la Administración de Personal como:

El área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y

entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados”. Evidentemente estos autores definen la Administración de Personal en términos más amplios que los usados por Yoder. (Castillo Aponte, 2012, p. 4)

Según Castillo Aponte La siguiente tabla muestra un sistema de administración de personal:



**Figura 5 Sistema de administración de personal**

**Fuente:** (Castillo Aponte, 2012, p. 9)

### **2.1.1.6 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO (GRH) CON ENFOQUE**

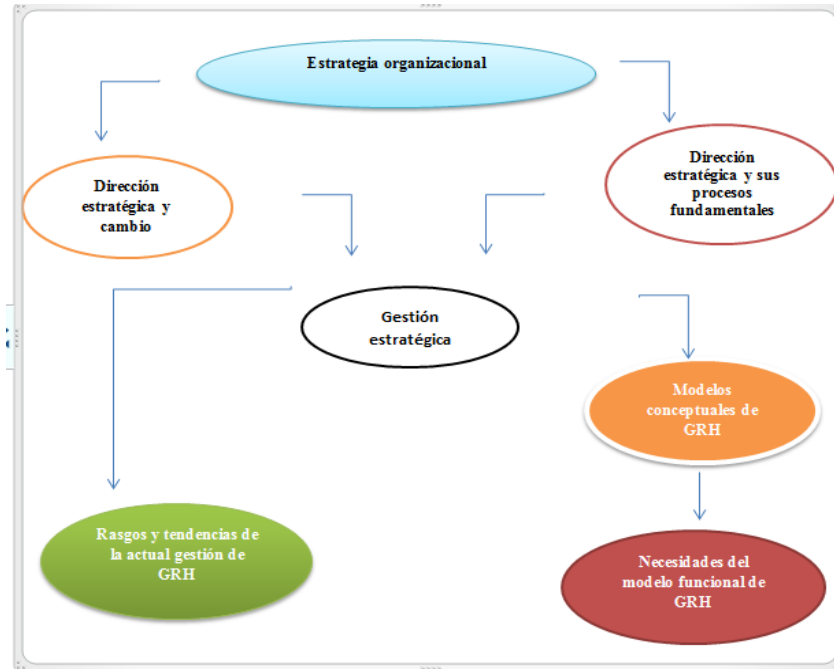
#### **ESTRATÉGICO**

Cuesta Santos (2010) Define que:

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (p. 1)



La siguiente figura muestra como caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos en la empresa.



**Figura 6 Mapa conceptual de competencias a alcanzar.**

**Fuente:** (Cuesta Santos, 2010, p. 1)

Otro de las gestiones importantes que debe tener cada empresa es buscar el personal indicado para el puesto adecuado, utilizando para esto técnica o métodos apropiados para la obtención de recurso humano. Es conveniente que tomen en cuenta la definición de reclutamiento y selección de personal para que de esta forma cuente con personal que pueda desarrollar las actividades necesarias que requiere el puesto. (Grados Espinosa, 2013)

### 2.1.1.7 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Chiavenato reclutamiento “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 2007, p. 149). Referente a lo que nos explica el autor en el párrafo anterior toda organización tienen la capacidad de poder escoger al personal que consideren adecuado para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo a través de este método en el cual presenta las oportunidades de trabajo. Una vez que la empresa tiene definido su proceso de como atraerá personal a la misma es importante que proceda con las diversas técnicas o medios de reclutamientos para poder atraer a personal adecuado y que cuente con recurso externo, interno o mixto.

Distintos métodos de reclutamiento	
<b>Reclutamiento Interno</b>	<b>Reclutamiento externo</b>
Boca a boca	Presentación espontánea
Archivos de personal	Recomendaciones de empleados
Boletines de empresa	Anuncios en los medios de comunicación escrita
Circulantes	Agencia de empleo
Reuniones	Ferias de empleo
Lista de puestos vacantes	Trabajo como becario
Inventario de habilidades	Empresas cazatalentos o head-hunters
Aviso en el tablón de anuncios	Empresas de trabajo temporal
Referencias de los empleados	Asociaciones o colegios profesionales, centros educativos. Radio/Televisión
	Internet, sitios web, dominios, jobs, blog, etc.

**Tabla 1 Distintos métodos de reclutamiento.**

**Fuente: (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, p. 94)**

Castaño Collado et al., (2009) Indica que “La Selección comienza con el diseño del proceso, definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificados con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin” (p. 15). En otras palabras, como lo menciona Chiavenato, la selección busca los candidatos más adecuados para los puestos existentes en la empresa con el fin de aumentar eficiencia y desempeño del personal, de igual forma hace mención que da solución a dos problemas

básicos que se centran en adecuar a la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2007). En un proceso de selección de personal de deben seguir diferentes instrumentos de selección de personal esto debido a cada puesto siguiendo una serie de pasos como se muestran en las siguiente figura:

<b>Distintos Instrumentos de Solicitud</b>
<b>Impresos de solicitud</b>
<b>Entrevistas de selección</b>
<b>Pruebas escritas</b>
<b>Mecanismos de simulación</b>
<b>Otros mecanismos de selección</b>

**Tabla 2 Distintos instrumentos de selección**

**Fuente: (Fernández Sánchez & Junquera Cima de villa, 2013, p. 106)**

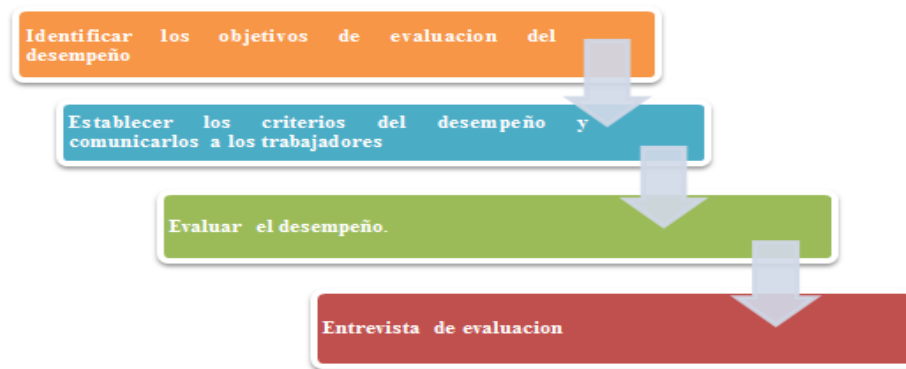
### **2.1.1.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En un artículo publicado para Innovare, la Revista de Ciencia y Tecnología de UNITEC Pacheco Paz & Cabrera Ávila (2013) Afirman que:

Mediante la evaluación del desempeño se puede estimar o procesar el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. (p. 87)

Así mismo las autoras indican la importancia que estos sistemas de evaluación tengan relación con el puesto de trabajo, que sean medibles y verificables, ya que de esa forma es como la evaluación se volverá práctica y fácil de comprender como así mismo ofrecerá validez en cuanto a los requisitos de las mismas al momento de la aplicación, todo esto nos conlleva a obtener el cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización. (Pacheco Paz & Cabrera Ávila, 2013)

Para Chiavenato (2007) La evaluación del desempeño “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 243). De igual forma nos da a conocer cuáles son los factores que afectan el desempeño en las organizaciones los cuales menciona las recompensas, capacidad del individuo, esfuerzo personal, el desempeño del personal entre otras.



**Figura 7** Proceso de evaluación del desempeño

**Fuente:** (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, p. 185)

## **2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO**

### **2.1.2.1 FORMACION DEL RECURSO HUMANO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN AMERICA LATINA**

Arroyo (2009) afirma que el tema de formación del recurso humano en América latina, principalmente en el sector salud en el ámbito universitario, ha despertado mucho interés en las organizaciones de este sector. Este interés es en el desarrollo de guías curriculares y propuestas de competencias profesionales para los programas académicos de especialización en promoción de la salud. De igual forma hace mención de algunos temas o asuntos que han motivado a la formación del recurso humano entre ellos:

- Definición de competencias y saberes para orientar otras iniciativas de capacitación en promoción de la salud principalmente para el personal de salud pública en servicio directo.
- Fortalecimiento y expansión de las redes académicas y profesionales en promoción de la salud a nivel Iberoamericano.
- Desarrollo de reuniones y eventos académicos sobre el tema.
- Desarrollo de publicaciones sobre el tema. (Arroyo, 2009, p.66)

De igual forma en el estudio afirma que en América Latina ha existido mucho interés en identificar y desarrollar propuestas y lineamientos de competencias profesionales en este sector salud, el cual debe ir enfocado a instituciones universitarias. (Arroyo, 2009)

### **2.1.2.2 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN HONDURAS**

La administración de recursos humanos en Honduras no se ha quedado atrás, en un mundo globalizado las empresas hoy en día se preocupan por administrar mejor su personal, debido a la necesidad de cumplir con sus servicios y productos estas se interesan por que sus colaboradores estén capacitados y respondan a la necesidad de sus clientes. De allí la importancia de que cada empresa cuente con un departamento o área de recursos humanos que encargue de gestionar todo el personal en la empresa.

Es por eso que las empresas grandes del sector privado como público de Honduras cuentan con una estructura organizacional de recursos humanos que se encargue de la gestión del recurso humano. Así mismo cuentan con técnicas y métodos apropiados para atraer el recurso humano a la empresa, de igual forma cuentan también con sistemas de evaluación de desempeño que les permitan medir el desempeño individual del personal como también medir a nivel organizacional para verificar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la institución.

Por otra parte cabe mencionar que las micro pequeñas y medianas empresas del país carecen de un departamento o de un área que se encargue de toda la gestión del talento humano, por lo que carecen de control y organización administrativa, por otra parte no les permite identificar cuales son las habilidades y destrezas que puedan tener sus empleados, o de igual forma no identifican las debilidades de los mismos, en si todo esto contribuye a que no habrá un crecimiento adecuado como quizás lo espera la empresa. Generalmente estas empresas, los jefes o gerentes generales son los encargados de hacer la gestión del personal.

### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

Grupo OPGASH es una Operadora de Gasolineras de Honduras dedicada al rubro de almacenamiento, distribución y venta de combustibles a nivel nacional. Dentro de las empresa que conforman el grupo se encuentran INDISUR y DIPROPCA (Distribuidora de Productos del Petróleo) y OPGASH, las cuales serán nuestro centro de estudio aplicado a esta investigación. OPGASH Cuenta con equipo técnico que capacita periódicamente a sus empleados con todos los procedimientos de recepción de combustible (revisión y medición de cisternas). También proveen de lubricantes y llantas de alta calidad y de todos los precios. Todo esto la empresa lo lleva a cabo a través de la Distribuidora de Productos del Petróleo (DIPROCA) que tiene como finalidad, brindar soluciones a sus clientes a través del servicio y atención personalizada en el que los clientes se sienten seguros y con confianza de recibir productos de calidad con los que cuenta la empresa.

Posteriormente se desarrolla INDISUR, empresa orientada al transporte de carga pesada de construcción, carga seca y carga líquida. INDISUR nace a raíz de la necesidad en DIPROPCA de reducir el costo de los fletes a través de una flotilla propia de camiones. Cuenta con un equipo propio para el transporte de combustible y carga seca como contenedores, rastras, entre otros. Todos sus vehículos están asegurados contra accidentes y daños a terceros como también daño de la mercadería.

Cuentan con monitoreo GPS instalado en todos sus cabezales, de manera de rastrear y obtener la ubicación de los vehículos en todo momento y monitorear los tiempos de entrega. También cuentan con su propia logística (personal operativo y técnico, plantel, área de lavado y engrasado) de manera que el equipo siempre se encuentre disponible y en buenas condiciones para realizar los viajes. Por último la empresa que integra a todo el grupo, OPGASH la que es la encargada de la gestión de las 6 gasolineras con que cuenta el grupo: 4 en la Zona Norte de Honduras y 2 en la Zona Centro. OPGASH se encarga de la compra de combustible y la venta a granel en cada estación, brindando un servicio rápido y confiable.

Los problemas que actualmente el grupo manifiesta tener para administrar el recurso humano son:

- No cuentan con departamento de RRHH: el Gerente General actualmente funge esta función, tratando de implementar tareas del área de RRHH que él observaba en sus trabajos anteriores en su actual empresa.
- No cuentan con descriptores y perfiles de puesto fijos: actualmente el Gerente General hace las veces de Abogado, Administrador de la parte financiera y de recursos humanos

- Despiden al personal con todas las prestaciones: al hacer falta perfiles de puesto, la empresa no tiene forma de demostrar al ministerio de trabajo una falta grave del trabajador como justificante de despido porque el empleado alega que no era su responsabilidad la acción que se le imputa, obligando al patrono a pagar todas las prestaciones.
- No hay evaluación del personal a contratar: Al no existir perfiles y descriptores de los puestos actuales, no hay una referencia que permita a la gerencia asegurarse de contratar al candidato idóneo, obligando a la empresa a tomar decisiones de contratación de forma empírica basadas solo en la experiencia.
- La planilla es enviada desde gasolineras y auditado solamente horas de entradas y salida por tema de horas extras: actualmente no se cuenta con un control fiable al 100% de entrada y salida de personal, por lo que el mismo debe ser auditado.

Como se puede apreciar, Grupo OPGASH empieza a requerir como empresa nueva la necesidad de empezar a conformar un manual de procesos administrativos que unifique los requerimientos de gestión del talento humano, sumado a que el rol de administradores de Recursos Humanos no está claro manejado por los dueños de la mejor manera que ellos pueden hacerlo; pero, sin una forma correcta como lo haría un departamento de Recursos Humano implementado. Es por eso que la empresa asigna las tareas de administración de personal al área de administración, mientras que las tareas de gestión las suele realizar la dirección general o los jefes de cada uno de los departamentos.



## **2.2 TEORÍA DE SUSTENTO**

Esta sección de la investigación contiene las diferentes teorías que sustentan el tema de investigación abordando algunos puntos específicos de la misma, se recolectó información de diferentes fuentes que hacen aportes a los temas mencionados anteriormente, centrados en indicadores desempeño, perfiles y descriptores de puestos, análisis de puestos, organización o administración del recurso humano y evaluación de desempeño. Todo esto con el fin de orientar y desarrollar la investigación y lograr cumplir con los objetivos planteados en la misma.

### **2.2.1 TEORÍA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Ordiz Fuentes & Avella Camarero (2002) nos brindan un análisis respecto al valor que el talento humano genera en la empresa:

Un problema tradicional ha sido medir la contribución del capital humano a la creación de valor. La dificultad real reside no solamente en cuantificar dicha aportación, sino en estimar también el propio valor de los recursos humanos de la empresa, ya que los indicadores estándares de eficiencia y rendimiento no son útiles para medir tales magnitudes cuando se refieren a estos recursos (Schneier, 1997).

Poner en valor o "valorizar" la contribución de los trabajadores al rendimiento de la empresa no es una idea nueva; de hecho Steers ya la planteó en su trabajo de 1977. Sin embargo, hasta la fecha hay muy pocas investigaciones que lleguen hasta el fondo del asunto y describan los procesos a través de los cuales el sistema de dirección de los recursos

humanos influye sobre las variables de resultado. La literatura sostiene de forma reiterada que un sistema de dirección de recursos humanos diseñado adecuadamente representa un activo económicamente significativo para una organización; sin embargo, no proporciona evidencias directas de cómo se crea ese valor.

Para estimar el valor de los recursos en la empresa se dispone básicamente de dos procedimientos (Cascio, 1991): a) el método basado en el coste incurrido en la contratación, formación, mantenimiento y reposición de los empleados; y b) el método basado en el valor esperado de las contribuciones futuras del trabajador a la empresa. Ambos son el reflejo de las diferentes perspectivas aplicadas en la gestión de los recursos humanos. Así, el primero hace referencia a la denominada Dirección de Personal, mientras que el segundo refleja la concepción de la denominada Gestión de los Recursos Humanos -para una diferenciación detallada de ambos conceptos véase Legge (1989)-. Ambos tienen en común la falta de consenso para determinar cuáles son los indicadores adecuados para considerar si un trabajador es valioso para la empresa.

Estimar con cierta fiabilidad la contribución de los recursos humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la organización, ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado. Ello motivaría a los trabajadores a crear valor, mientras que la empresa reduciría costes, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento. Este sistema se utiliza en algunas actividades, tales como venta a comisión, por ejemplo. Sin embargo, su aplicación a otros colectivos es problemática, debido, fundamentalmente, a dos razones: a) la complejidad asociada a la determinación del valor creado por los trabajadores; y b) independientemente

de los métodos utilizados, los beneficios obtenidos no compensan los costes asociados a la obtención de tal información (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

En definitiva, no existe un consenso en la literatura acerca de los indicadores que permitan cuantificar la aportación del factor humano a la creación de valor. Las dificultades inherentes a los mismos en cuanto a costes y eficacia sólo permiten una aproximación. Ello pone de manifiesto la dificultad de demostrar la contribución real de los recursos humanos a la competitividad futura de una empresa. (p. 61)

### **2.2.2 TEORÍA DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS**

Ríos (2008) afirma de acuerdo a la figura 14 que: Desde este punto de vista teórico, para Calderón et al. (2006) se presentan algunas tendencias de investigación en gestión humana que pueden catalogarse como tradicionales o emergentes. En el primer grupo se encuentran el liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución; mientras que en el segundo grupo, se ubican la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos, el downsizing, la evolución de la función de los recursos humanos y la teoría de las organizaciones. Algunas de estas tendencias de investigación son evidentes en las acciones emprendidas en las empresas en la gestión humana y muchas de ellas aún conciben el ser humano como un recurso para la productividad. Otras se constituyen como discursos vacíos de sentido que muchas veces no resultan aplicables en las organizaciones, dadas las condiciones laborales que los procesos de globalización imponen.

<b>Autores</b>	<b>Fuentes</b>
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

**Tabla 3 Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores.  
Fuente: (Ríos, 2008)**

El análisis y descripción de puestos ha sido desde el inicio un detalle importante al momento de buscar recurso humano que genere valor para la empresa. Los autores afirman que la empresa puede generar o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos que enfatizan la contratación de trabajadores específicos a la organización y no al puesto, e invirtiendo en formación continua que cree nuevas capacidades para favorecer la productividad a largo plazo. Por el contrario, las capacidades empresariales pueden depreciarse por la falta de congruencia de valores entre trabajadores y organización, y por la asignación de trabajadores superiores a puestos de baja responsabilidad. (Ordiz Fuentes & Avella Camarero, 2002, p. 65)

Continua Ordiz Fuentes & Avella Camarero (2002) opinando al respecto del correcto análisis de puestos:

De hecho, una de las más importantes aplicaciones empíricas de la Teoría de Recursos y Capacidades al análisis de los recursos humanos, el estudio de Wright et al (1995) sobre equipos de baloncesto en la NBA, hace referencia a esta cuestión. En este trabajo se observa que las habilidades y el talento individual son claves para generar un rendimiento superior. Aunque los directivos (entrenador) planteen determinadas estrategias (prácticas), el talento de los jugadores (trabajadores) es condición necesaria para el éxito de las mismas. (p. 66)

### **2.2.3 TEORÍA DEL ANÁLISIS DE PUESTO**

El análisis de puestos según teoría revisada y analizada hace énfasis de está afirmando que la misma surge y se desarrolla en un ámbito de teorías y técnicas de la organización científica del trabajo. Y que de esta forma, está garantiza los procesos propios de una gestión de Recursos Humanos en una empresa. En la actualidad el área de RRHH más conocida como gestión del talento humano maneja que los usos que presta un análisis de puesto, según información recabada de los mismos, son los siguientes:

- Reclutamiento
- Selección y orientación
- Formación
- Promociones y transferencias
- Evaluación del personal
- Valoración de puestos de trabajo
- Seguridad e higiene y gestión de carreras.

De igual forma se hace relevancia de que los análisis de puestos determinan en gran medida el papel que cada colaborador desempeña en la empresa según sean las actividades o

responsabilidades determinadas en un perfil y descriptor de puestos lo cual hará conocer el comportamiento del empleado en cuanto a ocupar el puesto de trabajo. También sirve como una relación directa entre colaborador y empresa el cual le permitirá al empleado a aportar más para la organización.

Se puede identificar si en la empresa existe la necesidad de personal o bien si hay colaboradores de la misma que puedan cubrir las necesidades dadas en algún momento que sea necesario. Como ejemplo que haga relación a la teoría del análisis de puestos, en la empresa a la cual le estamos aplicando la investigación se da el caso de que el personal está preparado para cubrir cualquier otra actividad o puesto necesario en la empresa, un caso claro es el bombero de una de las gasolinera, quien puede desempeñar sin problemas las mismas tareas y actividades del puesto de asistente de ventas (cajero).

Entre otras cosas relevantes del análisis de puestos debemos tomar en cuenta que se relaciona con las tareas u actividades a desarrollar, posición a ocupar en el puesto, recaba información del puesto, responsabilidades, relaciones, obligaciones, autoridad condiciones de trabajo, estándares de desempeño entre otras. (Arellano Martínez, Edel Navarro, & García Santillán, 2013)

#### **2.2.4 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN**

La moderna Teoría de la Organización tiene apenas un siglo de antigüedad, es una disciplina joven pero, en cambio, compleja debido a la gran cantidad de escuelas, corrientes o enfoques que ha ido generando durante este tiempo. (Ramíó, s.f., p. 7)

F.W. Taylor en: "Principios de la Dirección Científica" que fue publicada por primera vez en 1911. Esta obra muestra el núcleo conceptual del pensamiento de Taylor el cual se basa en cinco principios muy simples: 1) Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo; 2) utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo; 3) seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto; 4) instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente; 5) controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados. (Ramió, s.f., p. 7)

El autor Ramió C. continúa indicando otros exponentes de la teoría de la organización, como ser H.Fayol: "Administración Industrial y General", obra publicada en 1916. En ella se hace un repaso general a los principios de la dirección que el autor ha aplicado con más frecuencia y éxito y, por lo tanto, que considera fundamentales: La división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la igualdad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y, por último, el espíritu corporativo.(s.f., p. 9)

M. Weber "La Burocracia" en "Economía y Sociedad" publicado en 1921, es quizás la obra más importante de la Teoría de la Organización. Define un modelo de organización que se ha configurado en el marco teórico en el que operan las estructuras y los procesos de las organizaciones públicas. (Ramió, s.f., p. 10)

No todas las teorías de la organización se fundamentan en la dirección científica, la dirección administrativa o en el estructuralismo, también existe la corriente de las relaciones humanas, en la que el autor Ramió C. nos indica que: “La experiencia de Hawthorne demostró empíricamente como el hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano.” (Ramio, s.f., p. 11)

Ramió (s.f) expone:

E. Mayo: Experimento de Hawthorne en la Western Electric Company correspondiente a la obra "Problemas Humanos en una Civilización Industrial" publicado en 1946, muestra el desarrollo de tan trascendente experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. El estudio demostró de forma casi casual como el trabajo es la actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo y, por último, que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. (p. 10)

### **2.2.5 TEORÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La importancia de la evaluación del desempeño para una empresa es un proceso de vital importancia ya que a través de este se le da la valoración que cada colaborador necesita para facilitar el desarrollo dentro de la organización, se puede mencionar que desde el primer día que ingresa un colaborador a la empresa es donde se pone en práctica este proceso de evaluación para ver si cumple con las expectativas del puesto. Por lo tanto en esta etapa la evaluación del desempeño nos sirve para tomar decisiones si el personal es idóneo para el puesto.



La empresa, tiene la responsabilidad de evaluar a sus colaboradores a través de sus superiores para calificar su desempeño, y de esa forma generar cambios que sean positivos para el área a que cada colaborador corresponda o así mismo para la institución, hay que tomar en cuenta que la evaluación del desempeño nos permite conocer cuáles son esos colaboradores que por sus capacidades y habilidades de cumplir con sus trabajos sobresalen en sus puestos de trabajo por su alto desempeño, y esta nos permitirá tomar decisiones para reconocimientos, ascensos, traslados, mejores entrenamientos, entre otros.

Es por eso la importancia que debe tener la evaluación de desempeño en la empresa, según Castillo Aponte (1993) los colaboradores tienden a perder interés en lo que hacen si no obtienen los reconocimientos correspondientes, esto debido a que muchas empresas no reconocen el desempeño de sus colaboradores partiendo de que quizá no utilizan un procesos correcto para evaluar su personal. Cada empresa debe utilizar la evaluación como una herramienta que le permita mejorar el rendimiento del talento humano de la empresa para alcanzar los objetivos individuales como organizacionales de la misma.

La evaluación busca alcanzar los siguientes objetivos al momento de ser aplicada en la organización, tomando en cuenta a su vez que el uso exclusivo de este sistema de evaluación para otorgar aumentos salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu del grupo.

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por desempeño
- Mejores relaciones humano (superior-colaborador)
- Auto perfeccionamiento del empleado

- Información básica para la investigación de RRHH
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. (Giraldo Henano, 2004, pp. 10-11)

Perdomo Rosales, V., Carpio, A., & Baldan, N. (2011) afirma:

Se trata de trabajar con el capital que posee la organización con una alta permanencia en la misma, buscando la capacidad de lograr un desempeño de excelencia, con alta cualificación de sus integrantes. Con la evaluación del desempeño se potencian las individualidades dentro del sistema con un impacto a nivel de colectivo. La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación; describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran. (párr. 5,7)

Como se podrá observar la evaluación del desempeño genera beneficios para todos los involucrados en la organización. Genera ventajas, beneficios, pero así mismo si no es aplicado un proceso como corresponda puede generar diferentes obstáculos que serán barreras para poder aplicar la misma.

Debido a lo mencionado anteriormente las empresas deben tener claro la importancia de la evaluación de desempeño para evaluar su personal permitiendo ver buenos o malos resultados de cada individuo, una herramienta imprescindible en el área de recursos humanos que servirá para tomar mejores decisiones, la cual debe ser aplicada por gente especializada que utilice métodos apropiados que den a conocer los resultados de evaluación de manera individualizada, como organizacional para los resultados de desempeño, y así mismo aplicar las debidas correcciones si lo es necesario.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

- **Procesos:** Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.(Arostegui&Doval, 2009, p. 41)
- **El nivel funcional:** Enfatiza las relaciones dentro de las organizaciones. En general, es representado con el organigrama y puede asimilarse al esqueleto. Este diagrama generalmente se utiliza como respuesta a la pregunta “¿Qué tareas se realizan en la organización y quién las realiza?”. Ayuda a entender en qué parte de la organización está localizada la gente. (Arostegui&Doval, 2009, p. 52)
- **La comprensión del trabajo:** está referida a la facilidad con la cual se puede entender el trabajo de la organización; la predicción del trabajo corresponde a los conocimientos previos de que dispone la organización respecto del trabajo que se va a realizar; la diversidad describe el grado en que varía el trabajo que debe realizar la organización, y la velocidad de respuesta describe la rapidez con la cual la organización tiene que reaccionar ante su entorno. Hemos analizado en el

desarrollo del capítulo de qué manera afecta a estas variables el entorno y de qué modo influyen en la estructura (Arostegui&Doval, 2009, p. 98)

➤ **La formalización del puesto:** se realiza mediante la descripción del puesto; al individuo se le indica cuál es su misión en concordancia con la misión de la organización, cuáles son las relaciones de autoridad, según aparecen en el organigrama; cuáles son las tareas a realizar, sus responsabilidades y la información que tiene que brindar a los efectos de que se pueda ejercer el control sobre su tarea, y cuáles son los requisitos para ocupar el puesto(Arostegui&Doval, 2009, pp. 100-101)

➤ **Funciones del inventario del factor humano:** La función principal de un inventario del factor humano en una organización es conocer (mediante datos e información suficiente, significativa y fiable) a las personas que trabajan en dicha organización. Dicha función general podemos dividirla en dos subfunciones:

1. El estudio de las características de los colectivos y equipos humanos que integran la empresa.

2. La comunicación con cada uno de los individuos y equipos, desde un conocimiento suficiente y global de su situación y expectativas, de forma que posibilite la personalización en el tratamiento de sus variables personales y profesionales, y la adopción de decisiones que vinculen sus intereses a los intereses de la organización la motivación como una característica y variable de la organización. (Gan&Berbel, 2012, p. 28)

➤ **Adecuación persona-puesto:** Relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición. Para la determinación de la adecuación persona-puesto deberán, primero, establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante,

considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias.(Alles, 2011, p. 42)

- **Administración del talento:** La expresión “administración del talento” hace referencia al manejo de los recursos internos, dando preferencia a las personas consideradas más capaces, por ejemplo, frente a posibles promociones internas. En la actualidad, conceptos tales como Mapa y ruta de talentos o Programas internos para el desarrollo de personas cubren, de mejor manera, las necesidades de las organizaciones frente al complejo panorama global existente, en relación con el talento.(Alles, 2011, p. 44)
  
- **Análisis y descripción de puestos:** Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos. En este subsistema se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analiza sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización.(Alles, 2011, p. 48)
  
- **Atracción, selección e incorporación de personas:** Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos (Figura 13). En este subsistema se parte de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización.(Alles, 2011, p. 58)

## **2.4 MARCO REFERENCIAL**

### **2.4.1 CASO DE ÉXITO: COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A., COMDECSA**

Esta empresa cuenta con características muy similares al Grupo OPGASH desde el punto de vista de gestión del recurso humano: “Ambas empresas no cuentan con procesos administrativos que permitan la administración eficiente del talento humano”. (Molina Barrera, 2010, p. 10). Continúa explicando Molina Barrera (2010):

La empresa Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, necesita contar con un Modelo de Gestión, ya que es fundamental para que se adapten a los valores emergentes del área de Recursos Humanos, el cual contenga criterios que permitan la evaluación del desempeño de la misma y que sea aplicable al área de Recursos Humanos. (p.10)

Nos relata Molina Barrera (2010) acerca COMDECSA: El objeto social de Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, es la venta, distribución y comercialización de toda clase de combustible, gasolina, diésel, kérex y gas. Combustibles del Ecuador S.A. COMDECSA, ingresó al Ecuador en el año 1995 bajo el marco jurídico determinado por el acuerdo ministerial 347. Entre los ofrecimientos del gobierno ecuatoriano, estaba la liberación de los precios de los combustibles y desregulación del mercado. La compañía se estableció principalmente en las provincias de Manabi, Pichincha, Los Ríos y Esmeraldas. En ese entonces, el número mínimo de estaciones que se requerían para establecer la comercializadora eran veinte.

Probablemente por eso, COMDECSA embanderó varias estaciones que tenían una perspectiva muy baja de desarrollo, lo que sumado a inversiones desmesuradas, congelamiento de precios, incremento de la competencia, excesivo endeudamiento y una

mala administración, llevaron a la compañía al borde de la quiebra. En el año 2000 asume el negocio una nueva administración que realiza una reingeniería del negocio, logrando sacarlo adelante. Entre las acciones tomadas, deben destacarse las siguientes: reestructuración de las deudas, mejoramiento del flujo de caja mediante una adecuada rotación de inventarios, operación directa de un mayor número de estaciones, solución de los problemas legales con los dealers, venta de negocios poco rentables, desarrollo de nuevos negocios con mínima inversión y tercerización de negocios aliados. Esto ha puesto a COMDECSA en situación del generar el dinero necesario para auto sustentar sus operaciones. (p.72).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el capítulo antes presentado se definen conceptualizaciones y teorías que sustentan cada una de las variables presentadas en el capítulo I de esta investigación. En este capítulo se presenta la congruencia y matriz metodológica, definición operacional de variables y así mismo se determinó la metodología a utilizar, el enfoque de la investigación, diseño, métodos, población, unidad de análisis, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información y limitantes de estudio con la finalidad de recolectar la información que apoyara a contestar los objetivos de la investigación.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

En este capítulo desarrollaremos la matriz de congruencia metodológica, la cual busca la relación directa de los objetivos, preguntas de investigación, variables y la misma validez de los resultados que se obtengan de la investigación. Se trata de medir las variables de forma adecuada para que no afecten los resultados esperados, en la propuesta del manual de procesos administrativos de recursos humanos con la finalidad de mejorar los procedimientos administrativos de la empresa y por ende la gestión del recurso humano.

Así mismo esta investigación incluye el uso de instrumentos para recopilar información por medio de encuesta y entrevista realizada directamente con el gerente general de la empresa y los colaboradores del nivel operario y operativo de la empresa, esto para sustentar la investigación con información enfocada en la situación actual de la empresa.



### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

En esta se busca una relación compuesta y garantizar la congruencia entre preguntas de investigación, objetivos, variables, la definición de las mismas, dimensiones, indicadores, preguntas de instrumento, respuestas del mismo y tipo de instrumento, todo esto con la finalidad de encontrar una directa relación con las conclusiones y recomendaciones de la investigación para obtener los resultados esperados.

### **3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

En esta sección definiremos cómo medir cada una de las variables de la investigación para identificar cuáles son las dimensiones importantes para la misma, estas serán medidas a través de los indicadores de las dimensiones, las cuales deben tener congruencia con los capítulos trabajados anteriormente. A continuación se detallan las variables dependientes e independientes identificadas en esta investigación en el siguiente diagrama:

## Diagrama de Variables

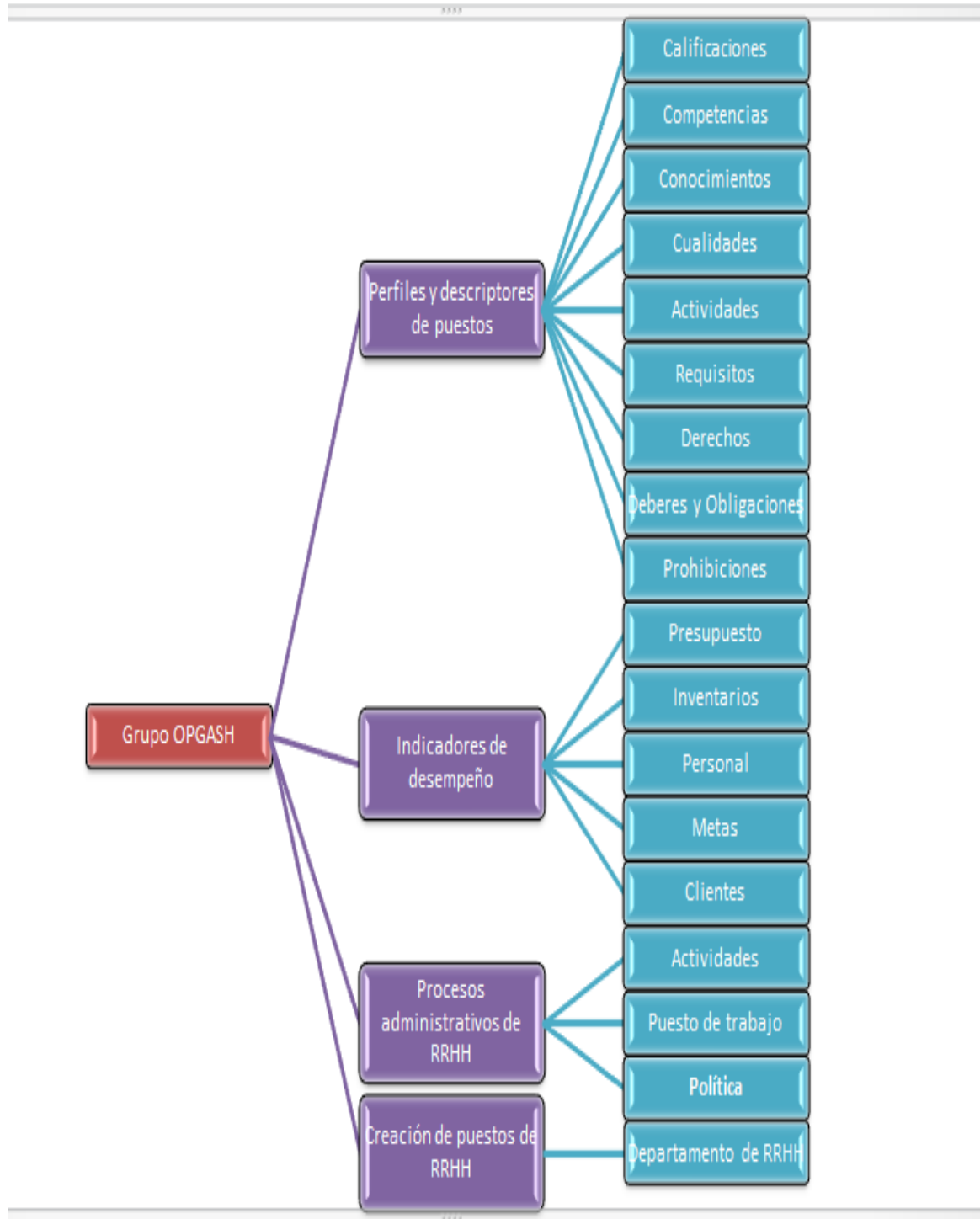


Figura 8 Diagrama de variables

**Tabla 4 Matriz Operacional de variables.**

Pregunta principal	Preguntas	Objetivos	Variables	Variable independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
¿Cómo incide la falta de procesos administrativos de recursos humanos en Grupo OPGASH?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué repercusión genera la falta de definición de perfiles y descriptores de puesto en Grupo OPGASH?</li> <li>• ¿Qué impacto tiene la falta de indicadores para medir el desempeño de los empleados en Grupos OPGASH?</li> <li>• ¿Qué criterios justifican crear puestos de RRHH en Grupo OPGASH?</li> <li>• ¿Qué beneficios tendría el contar con procesos administrativos de RRHH en Grupo OPGASH?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un diseño de perfiles y descriptores de puestos en Grupo OPGASH.</li> <li>• Identificar los principales indicadores para medir el desempeño por puesto en Grupo OPGASH</li> <li>• Justificar los criterios de la creación de puestos de RRHH en Grupo OPGASH.</li> <li>• Encontrar los beneficios que Grupo OPGASH tendría al contar con procesos administrativos de RRHH</li> </ul>	<p>Variables Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfiles y descriptores de puestos</li> <li>- Indicadores de desempeño</li> <li>- Creación de puestos de RRHH</li> <li>- Procesos administrativos de RRHH</li> </ul> <p>Variable dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo OPGASH</li> </ul>	Perfiles y descriptores de puestos	Documentos que recogen las competencias requeridas para un puesto de trabajo determinado como también recogen el conjunto de tareas, responsabilidades, deberes, obligaciones y prohibiciones del puesto y la relación del mismo con otras áreas de trabajo de la empresa	Establecen las calificaciones, competencias, conocimientos, cualidades, deberes, obligaciones, prohibiciones, actividades y requisitos necesarios para estar en un puesto de trabajo determinado.	Calificaciones	Nivel de escolaridad
								Nivel de experiencia para el puesto
							Competencias	Aprendizaje
								Colaborador
								Conocimientos técnicos
								Comunicación
								Desarrollo de equipos
								Excelencia
								Flexibilidad
								Habilidad analítica
								Iniciativa
								Mejora continua
							Conocimientos	Negociación
								Orientado al Cliente
								Resolución de problemas
								Conocimientos indispensables para el puesto
Cualidades	Compromiso							
	Responsabilidad							
	Implicación							
	Actitud positiva							
	Proactividad							
	Adaptabilidad							
	Interés							
	Sinceridad							
Empatía								

Pregunta principal	Preguntas	Objetivos	VARIABLES	Variable independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
							Actividades	Lista de tareas diarias
								Lista de tareas semanales
								Lista de tareas mensuales
							Requisitos	Edad
								Sexo
								Profesión
								Salario para el puesto
							Derechos	Lista de Derechos del puesto
							Deberes y Obligaciones	Lista de deberes y obligaciones del puesto
							Prohibiciones	Lista de prohibiciones del puesto
				Indicadores de desempeño	Son el conjunto de mediciones enfocadas en determinar el nivel de desempeño que el colaborador muestra ante un objetivo del puesto al realizar su trabajo	Apoyan a Identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en presupuestos, inventarios personal y metas que la empresa se haya trazado	Presupuesto	Ejecución presupuestal
							Inventarios	Variaciones de inventario
								Rotación de inventario
								Valor del inventario
							Personal	Llegadas tardías
								Ausentismo
								Clima Laboral
							Metas	Volumen de venta
								Cumplimiento a reportería
							Clientes	% Cliente frecuente
								Índice de reclamos
				Procesos administrativos de RRHH	Son el conjunto de actividades que los empleados de una empresa deben cumplir	Conjunto de Actividades y/o tareas concadenadas con un sentido lógico y ejecutadas por uno o varios puestos de trabajo en el marco de un apolítica o normativa de trabajo	Actividades	% de Actividades que están documentadas en el cargo
							Puesto de trabajo	% de Puesto de trabajo que están documentados en el cargo
							Política	% de Política que están documentadas en el cargo

Pregunta principal	Preguntas	Objetivos	Variables	Variable independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
				Creación de puestos de RRHH	Departamento de una empresa donde se encargan de administrar el talento humano	Departamento encargado de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de RRHH	Departamento de RRHH	Empleo Administración de personal Salarios Desarrollo del RRHH

### 3.1.3 HIPÓTESIS

Se elaboraron las siguientes hipótesis del trabajo de investigación con el objeto de ser aceptadas o rechazadas de acuerdo a la investigación:

H<sub>0</sub>: La falta de perfiles y descriptores de puesto **SI** afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH.

H<sub>a</sub>: La falta de perfiles y descriptores de puesto **NO** afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH.

H<sub>0</sub>: La falta de indicadores de desempeño **SI** afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

H<sub>a</sub>: La falta de indicadores de desempeño **NO** afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

H<sub>0</sub>: La falta de un puesto de Recursos Humanos **SI** afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

H<sub>a</sub>: La falta de un puesto de Recursos Humanos **NO** afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

H<sub>0</sub>: La falta de procesos administrativos de recursos humanos si repercute negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

H<sub>a</sub>: La falta de procesos administrativos de recursos humanos no repercute negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

La investigación se basó en la utilización de un enfoque mixto debido a los resultados que se obtendrán de la encuesta y entrevista, buscando resultados de una combinación mixta del método cuantitativo y cualitativo por aplicar al personal de la empresa el que responderá a los instrumentos que se aplicaran en la recolección y el análisis de datos. Con este enfoque se busca la prueba de las hipótesis planteadas en este capítulo midiéndolo a través del análisis estadístico, de igual forma se buscó interpretar la información recabada en la investigación.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación será de tipo correccional y descriptiva por la relación que hay con las variables y la población estudiada en la investigación, ya que los datos de estudio son recopilados del personal que labora en la empresa en los diferentes puestos de trabajo que desarrolla cada individuo. Este diseño de investigación nos llevará a la ejecución del plan de acción para dar las respuestas a las preguntas planteadas en el planteamiento del problema de la investigación.

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

Nuestra población objeto de estudio está formada por todos los colaboradores que integran el Talento Humano de Grupo OPGASH en Honduras, esto alrededor de 79 empleados a nivel nacional, establecidos en la ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca. Para efectos de la ejecución y desarrollo de la investigación no existe muestra, porque las unidades de análisis están

localizadas según criterios de selección bien definidos, será por conveniencia y se enfocara en los empleados de toda la empresa.

### **3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis seleccionada para esta investigación fue:

- 1) Gerente general de la empresa grupo OPGASH que se encuentra ubicada en la ciudad de Tegucigalpa.
- 2) Colaboradores del nivel administrativo de grupo OPGASH a nivel nacional.
- 3) Colaboradores del nivel operario de grupo OPGASH enfocado en diferentes puestos de las gasolineras establecidas en la ciudad de Tegucigalpa, Choluteca y San Pedro Sula.

### **3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA**

La unidad de respuesta representa la información brindada por el gerente general de la empresa y así mismo el recurso humano que actualmente funge en los diferentes puestos de la misma.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

En el proceso de obtención de información para esta investigación se realizó mediante dos instrumentos aplicados que se dan a conocer en la sección de instrumentos, partiendo del enfoque mixto en que se basa la investigación.



### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

- Cuestionario
- Encuesta
- Entrevista

#### **3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS**

Los instrumentos utilizados son para hacer recolección de datos mediante análisis cuantitativo y análisis cualitativo.

#### **3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Proceso de validación cualitativa (Validez de un instrumento, contenido, criterios, juicio de expertos en el tema). Para la entrevista se utilizó el Método Delphi para obtener un consenso de resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario. Proceso de validación cuantitativa (Validez de instrumentos, evaluación de confianza del instrumento). Para la encuesta se utilizó el Alfa Conbach para medir la fiabilidad midiendo la correlación del instrumento.

#### **3.4.1.3 TÉCNICAS**

Entre las técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes:

- Investigación documental
- Investigación de campo
- La observación

La investigación documental está basada en los antecedentes, literatura en general relacionada al tema y todas las teorías que sustentan nuestro tema de investigación, como así mismo información de la empresa la cual nos ayudó a ampliar los conocimientos de la investigación a desarrollar.

En la investigación de campo se desarrolló el trabajo más esencial de esta investigación ya que se trabajó directamente con el recurso humano que la empresa tiene actualmente en cada uno de los puestos que fueron unidad de análisis para la investigación. En esta se aplicó herramientas tales como la encuesta, entrevista y observación.

➤ **Cuestionario**

La finalidad del cuestionario es para recolectar información de las funciones de todos los colaboradores para elaborar perfiles y descriptores de puestos.

➤ **Encuestas**

Herramienta aplicada para recopilar información de manera estructurada y general con la finalidad de procesar la información e interpretarla a través del análisis estadístico para lograr un equilibrio general en la empresa para obtener mejores resultados y un buen desarrollo organizacional en la misma.

➤ **Entrevista**

Se elaboró y aplicó entrevista con preguntas estructuradas y generales, dirigida al nivel de jefes administrativo y gerencial, para poder recolectar e interpretar información de la situación actual de la empresa.

➤ **Observación**

Esta herramienta fue fundamental para el desarrollo de la investigación debido a que se observó la forma de trabajo o desarrollo de actividades del gerente general de la empresa como el recurso humano de la misma, a través de esta nos apoyamos en definir y cumplir de mejor manera los objetivos planteados en la investigación.

➤ **Procesos de Aplicación**

En la presente investigación se aplicaron dos encuestas en el Grupo OPGASH: una dirigida a la población total de la empresa, conformada de 14 preguntas y datos demográficos; la segunda encuesta fue dirigida solo para el personal administrativo y gerencia general, conformada de 20 preguntas y respectivos datos demográficos. Ambas encuestas pasaron por la aprobación del asesor metodológico, temático y estadístico para validación y posteriormente se llevó a cabo la aplicación.

**Tabla 5 Puesto y Cálculo de la población total**

Puestos	Ubicación	Total Personal	Tipo de puesto	Turnos	Horarios
Gerente General	Tegucigalpa	1	Administrativo		
RRHH			A futuro		
Contador General	Tegucigalpa	1	Administrativo		
Auxiliar Contable	Tegucigalpa	1	Administrativo		
Auditor	Tegucigalpa	1	Administrativo		
Legal			A futuro		
Jefe de Operaciones	SPS	1	Administrativo	Dirige a las 4 gasolineras zona norte	
Supervisor Administrativo	San Manuel	1	Administrativo	1 Turno	6am - 10pm
Cajero Quiosco	San Manuel	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Bombero	San Manuel	4	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Supervisor Administrativo	SPS	1	Administrativo	1 Turno	6am - 10pm
Cajero Quiosco	SPS	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Bombero	SPS	4	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Supervisor Administrativo	SPSC	2	Administrativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Auxiliar de ventas	SPSC	3	Operativo	3 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm / 10pm - 6am
Bombero	SPSC	4	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Cocinera	SPSC	3	Operativo	3 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm / 10pm - 6am
Espresso Americano	SPSC	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Cajero Quiosco	SPSC	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Supervisor Administrativo	SPSJ	1	Administrativo	1 Turno	6am - 10pm

Auxiliar de ventas	SPSJ	3	Operativo	3 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm / 10pm - 6am
Bombero	SPSJ	6	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Cocinera	SPSJ	3	Operativo	3 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm / 10pm - 6am
Espresso Americano	SPSJ	1	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Cajero Quiosco	SPSJ	1	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Supervisor Administrativo	Tegucigalpa	2	Administrativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Auxiliar de ventas	Tegucigalpa	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Bombero	Tegucigalpa	4	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Supervisor Administrativo	Cholulteca	4	Administrativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Auxiliar de ventas	Cholulteca	3	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Bombero	Cholulteca	9	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Cocinera	Cholulteca	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Expreso Americano	Cholulteca	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm
Vigilante	Cholulteca	2	Operativo	2 Turnos	6am - 2pm / 2pm - 10pm

**79 Total personal**

16 Administrativos

63 Operativos

**79 Se aplicarán instrumentos a la población total**

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las principales fuentes de información en la investigación fueron el gerente general y los colaboradores administrativos y operarios de Grupo OPGSAH.

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

La principal fuente de información primaria fue el gerente general de Grupo OPGASH ya que él es el involucrado directo con todos los colaboradores que están a su cargo.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias para esta investigación fueron varias, la principal fueron los colaboradores de grupo OPGASH, ya que estos son los encargados de la atención al cliente y ofrecer los servicios los cuales tendrán un beneficio directo con la propuesta de implementar el manual de procesos administrativos de RRHH. Otra fue la revisión de toda la literatura bibliográfica de primera mano o analizada por expertos que sustenta el tema de investigación de manera directa.

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

1. En la investigación una de las limitantes fue lograr encuestar la población total, debido cuestiones de turnos o permisos.
2. Otra fue la solicitud de reuniones periódicas con el gerente general de la empresa.

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se presentan claramente los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los colaboradores de Grupo OPGASH de las diferentes estaciones de gasolineras ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca, haciendo un análisis de los mismos para comprobar o rechazar la hipótesis planteada en el capítulo 3 de esta investigación y así mismo responder a las preguntas de investigación definidas en el planteamiento del problema de la investigación.

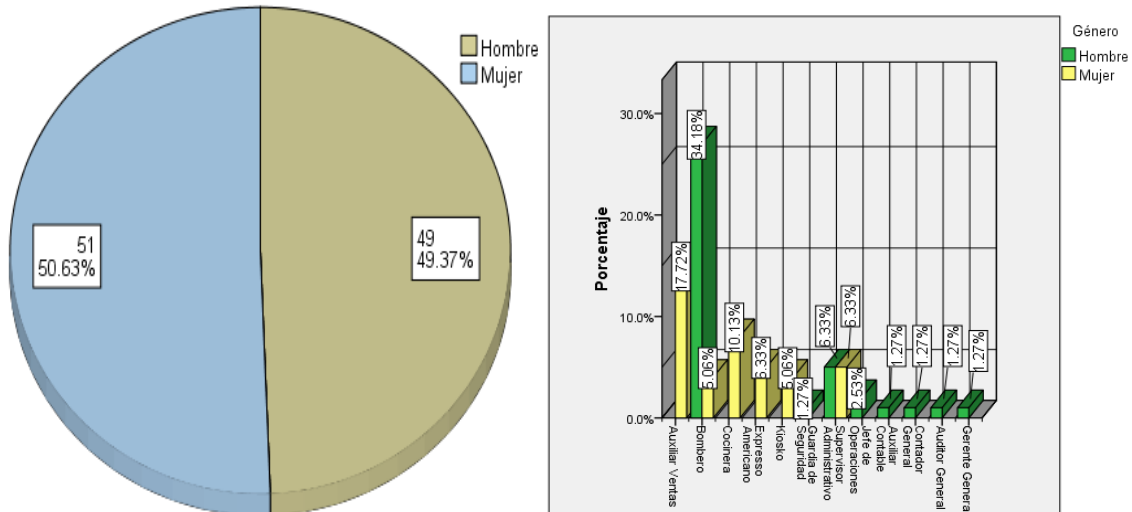
Cabe mencionar que los resultados que se presentan a continuación reflejan el análisis de datos obtenidos de dos encuestas aplicadas, una dirigida a colaboradores del nivel operativo y otra dirigida al personal administrativo de la empresa incluyendo al gerente general de la misma. Así mismo se obtuvo información de entrevistas dirigidas a los jefes administrativos y al gerente general de la empresa la cual nos dio a conocer cuál es la situación actual de la empresa en diversos aspectos de carácter general en la misma.

### **4.1 RESULTADOS Y ANALISIS DE ENCUESTA APLICADO A PERSONAL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y GERENCIA**

A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos en los cuestionarios aplicados a los colaboradores del nivel operativo, administrativo y gerencial de Grupo OPGASH en las ciudades de Tegucigalpa, Choluteca y San Pedro Sula. Cabe mencionar que los resultados que se reflejan a continuación son claros y precisos obtenidos de la recopilación de información obtenida a la población total de la empresa en las ciudades antes mencionadas.

**Tabla de frecuencia 1 Distribución del género**

		Genero			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	39	49.4	49.4	49.4
	Mujer	40	50.6	50.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 1 Distribución del género**

**Distribución del género dentro del Grupo OPGASH**

En lo que se refiere a distribución de género, la homogeneidad de género presente en Grupo OPGASH es alta, lo que indica que no hay preferencia para hombres o mujeres en cuanto a una oportunidad de empleo en cualquiera de los puestos que actualmente tiene. Por qué al revisar la distribución de género por puesto identificado, se encontró evidencia de dos puestos importantes (para el área operativa y administrativa respectivamente) que avala la falta de preferencia de género en puestos del Grupo OPGASH.



## Tabla de frecuencia 2 Distribución de Edad

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 30 años	52	65.8	65.8	65.8
	De 31 a 43 años	19	24.1	24.1	89.9
	De 44 a 56 años	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

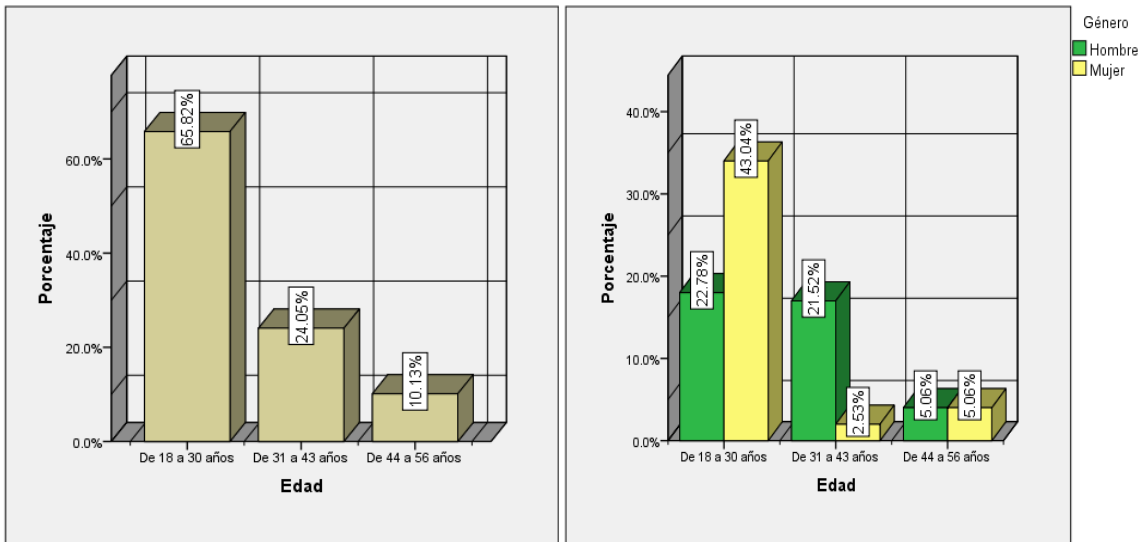


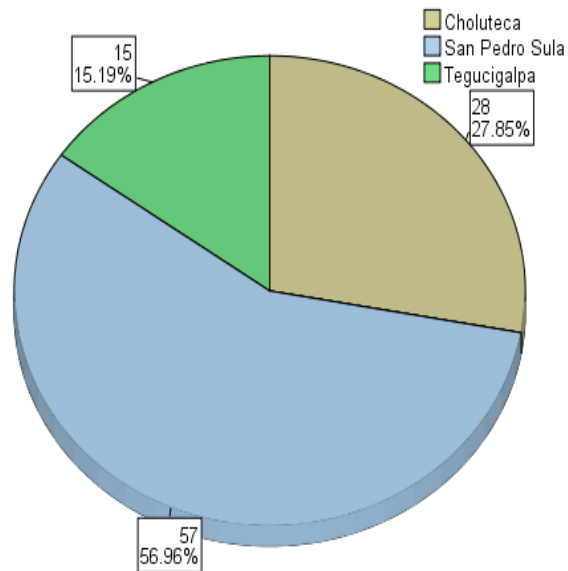
Gráfico 2 Distribución de edad

## Distribución de Edad entre los empleados del Grupo OPGASH

En las diferentes estaciones de gasolineras de las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca se identificó una preferencia por empleados jóvenes entre los 18 y 30 años en el Grupo OPGASH, donde 2 de 3 personas de dicho grupo en particular son mujeres. Esto porque cada uno de los puestos de trabajo está conformado por colaboradores jóvenes y más del sexo femenino, lo cual significa que la mayoría de colaboradores en la empresa es joven y no existe indiferencia en cuanto al género para desempeñar los diferentes puestos en la empresa.

### Tabla de frecuencia 3 Distribución de empleados por ciudad

		Ciudad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Choluteca	22	27.8	27.8	27.8
	San Pedro Sula	45	57.0	57.0	84.8
	Tegucigalpa	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



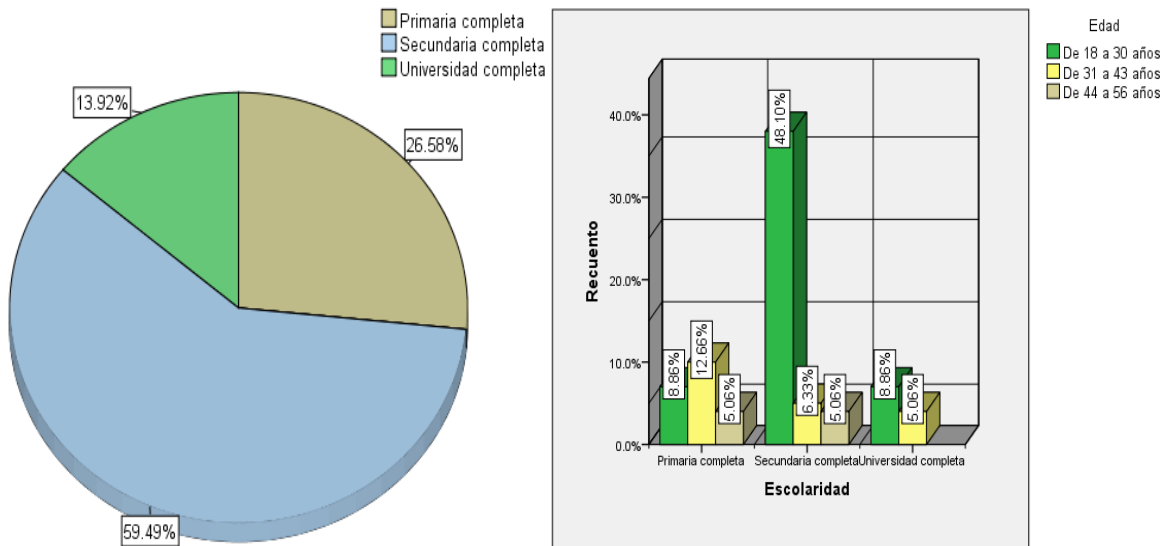
**Gráfico 3 Distribución de empleados por ciudad**

### Distribución de empleados por Ciudad en el Grupo OPGASH

Se comprobó que actualmente, la mayoría de empleados del Grupo OPGASH se encuentra ubicada en la zona norte del país, zona donde nace el Grupo OPGASH, y en donde se concentra la mayor parte de estaciones de gasolineras lo cual significa que ha habido más crecimiento en la zona industrial del país, así mismo esta distribución de personal indica claramente cómo la empresa se ha ido expandiéndose a la ciudad de Choluteca, y Tegucigalpa en Honduras.

**Tabla de frecuencia 4 Distribución del nivel de escolaridad**

		Escolaridad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria completa	21	26.6	26.6	26.6
	Secundaria completa	47	59.5	59.5	86.1
	Universidad completa	11	13.9	13.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 4 Distribución de nivel de escolaridad**

**Distribución del nivel de escolaridad entre los empleados en el Grupo**

**OPGASH**

En Grupo OPGASH predomina un nivel académico de secundaria completo, seguido por primaria completa. La mayoría de jóvenes entre los 18 y 30 años ya tienen secundaria completa, lo que facilita la comprensión de las órdenes que se les encomienda a los colaboradores.

## Tabla de frecuencia 5 Puesto de trabajo

Clima_Conocer_puesto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	69	87.3	87.3	87.3
	Casi siempre	6	7.6	7.6	94.9
	Pocas veces	1	1.3	1.3	96.2
	Casi nunca	2	2.5	2.5	98.7
	Nunca	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

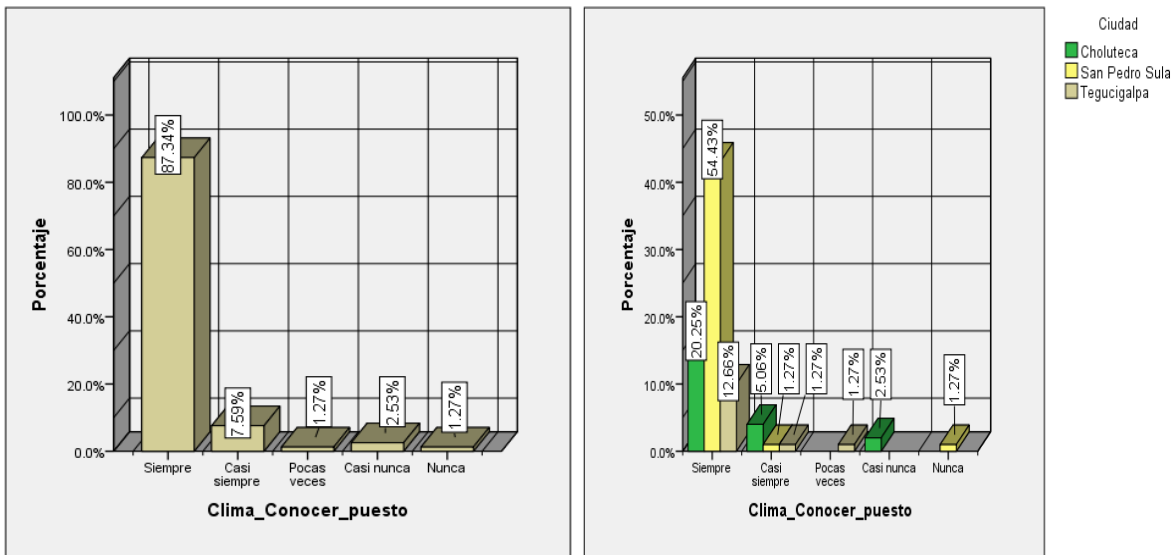


Gráfico 5 Puesto de trabajo

### ¿Sabe lo que se espera de su puesto de trabajo?

Casi todos los empleados de Grupo OPGASH saben qué es lo que sus jefes esperan de ellos en su puesto de trabajo, lo que facilita que los empleados se desenvuelvan con libertad al trabajar, con un nivel bajo de temor por hacer mal las cosas. Es por eso que en las tres ciudades se identificó un número reducido de personas que aún no tienen claro su papel en la empresa.

## Tabla de frecuencia 6 Oportunidad de hacer bien su trabajo

Clima_Libertad_trabajar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	64	81.0	81.0	81.0
	Casi siempre	12	15.2	15.2	96.2
	Pocas veces	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

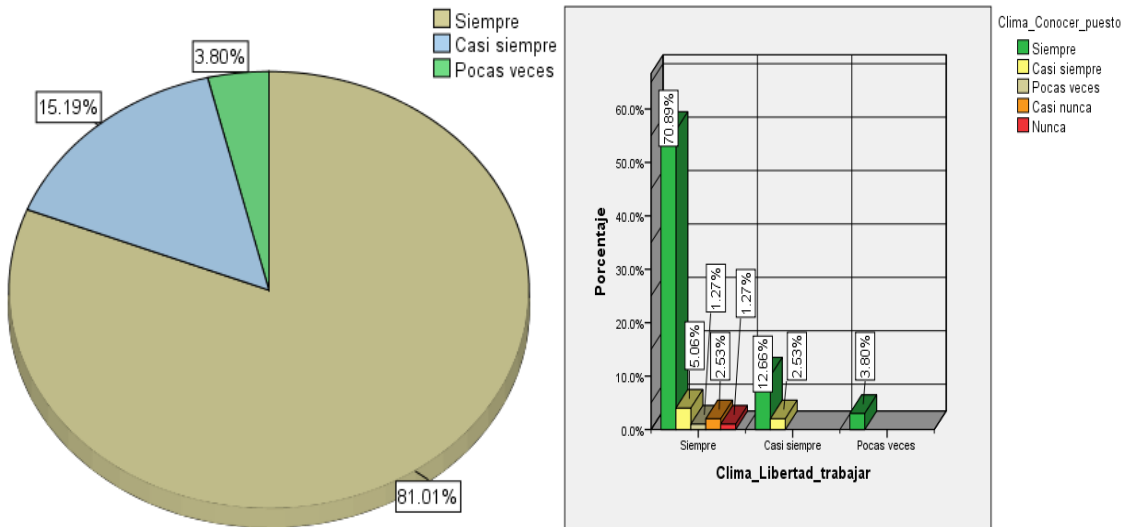


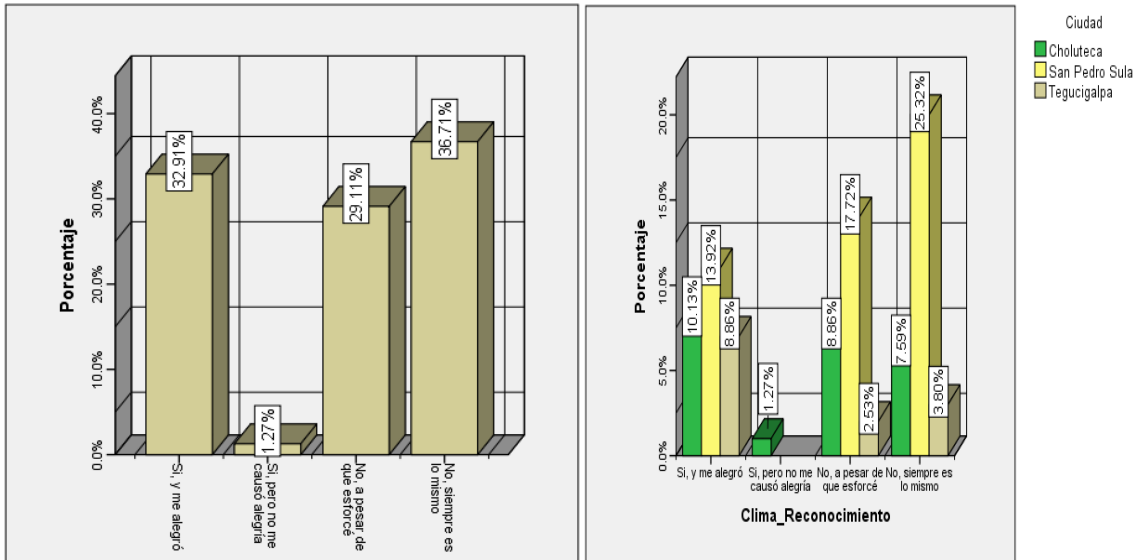
Gráfico 6 Oportunidad de hacer bien el trabajo

### ¿Tiene la oportunidad de hacer bien su trabajo?

Como puede apreciarse al relacionar el “nivel de conocimiento de lo que se espera de su puesto” con “la oportunidad de hacer bien su trabajo”, encontramos que todos aceptan que tienen la oportunidad de hacer bien su trabajo sin importar el nivel de conocimiento de lo que deben hacer en su puesto de trabajo. Solo algunas de las personas que siempre o casi siempre saben lo que se espera de ellos en el trabajo aceptan que pocas veces o casi siempre tienen la oportunidad de hacer al 100% su trabajo; pero, cuando no dan el 100% en la calidad de atención es por saturación de personas en las tiendas o carros esperando por combustible.

**Tabla de frecuencia 7 Reconocimientos o incentivos por hacer bien su trabajo**

Clima Reconocimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, y me alegró	26	32.9	32.9	32.9
	Si, pero no me causó alegría	1	1.3	1.3	34.2
	No, a pesar de que esforcé	23	29.1	29.1	63.3
	No, siempre es lo mismo	29	36.7	36.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 7 Reconocimientos o Incentivos en el trabajo**

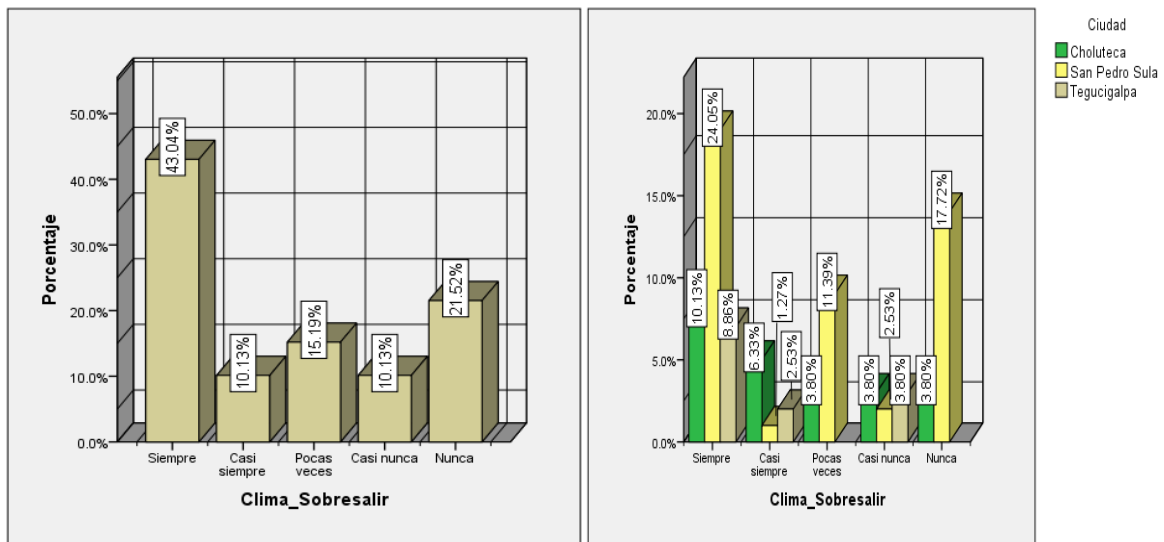
**En este último trimestre, ¿Recibió reconocimientos o incentivos por hacer bien su trabajo?**

Según los resultados obtenidos actualmente, 2 de cada 3 empleados no están recibiendo un reconocimiento o incentivo por hacer su trabajo; además, de esas dos personas que no reciben reconocimiento una no ha perdido las esperanzas de que en un futuro sea motivada por la empresa y la otra no tiene esperanzas en que la empresa le premie. Este último grupo representado por más de un tercio del total de empleados está ubicado principalmente en la zona norte, seguido por Choluteca y de último en Tegucigalpa. Este

detalle es alarmante para la empresa en vista de que 1 de cada 3 empleados trabaja desmotivado o no piensa esforzarse en su trabajo. Por lo general las personas desmotivadas piensan en que la empresa solo se acuerda de ellos cuando ellos hacen algo malo, de lo contrario no importa cuán bien trabajen, lo que puede crear inestabilidad laboral.

**Tabla de frecuencia 8 Interés personal**

Clima Sobresalir					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	34	43.0	43.0	43.0
	Casi siempre	8	10.1	10.1	53.2
	Pocas veces	12	15.2	15.2	68.4
	Casi nunca	8	10.1	10.1	78.5
	Nunca	17	21.5	21.5	100.0
Total		79	100.0	100.0	



**Gráfico 8 Interés en el empleado como persona**

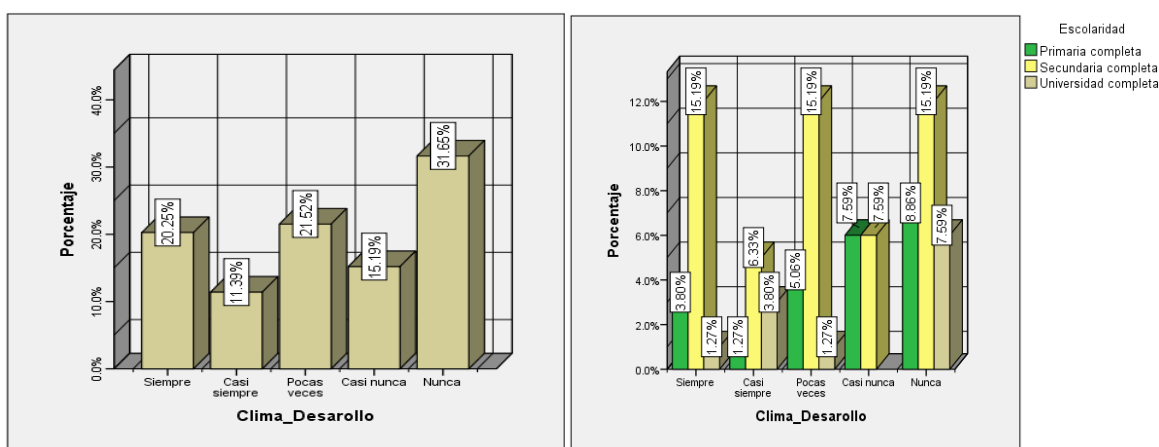
**Su jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, ¿Muestra tener interés en usted como persona?**

Solamente la mitad de los empleados indican que hay una persona en la empresa que se interesa siempre o casi siempre en ella como persona, o sea, compañerismo. Expresiones

como “qué tal su día, por qué está triste, que alegre que anda” pocas veces, casi nunca o nunca son escuchadas por 1 de cada 2 empleados. El resto de los empleados (en su mayoría de la zona norte) indican que pocas veces, casi nunca o nunca demuestran un ambiente de compañerismo o reciben una muestra de interés por parte de otro compañero o jefe. Este factor de unión al trabajar debe alertar a la empresa a estar preparada ante situaciones donde un jefe pueda parecer mostrar preferencia por un grupo de empleados.

**Tabla de frecuencia 9 Desarrollo personal y profesional**

Clima_Desarollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	20.3	20.3	20.3
	Casi siempre	9	11.4	11.4	31.6
	Pocas veces	17	21.5	21.5	53.2
	Casi nunca	12	15.2	15.2	68.4
	Nunca	25	31.6	31.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 9 Interés en el empleado por su desarrollo personal y profesional**

**¿Hay alguien en su trabajo que se interesa por su desarrollo personal y profesional?**

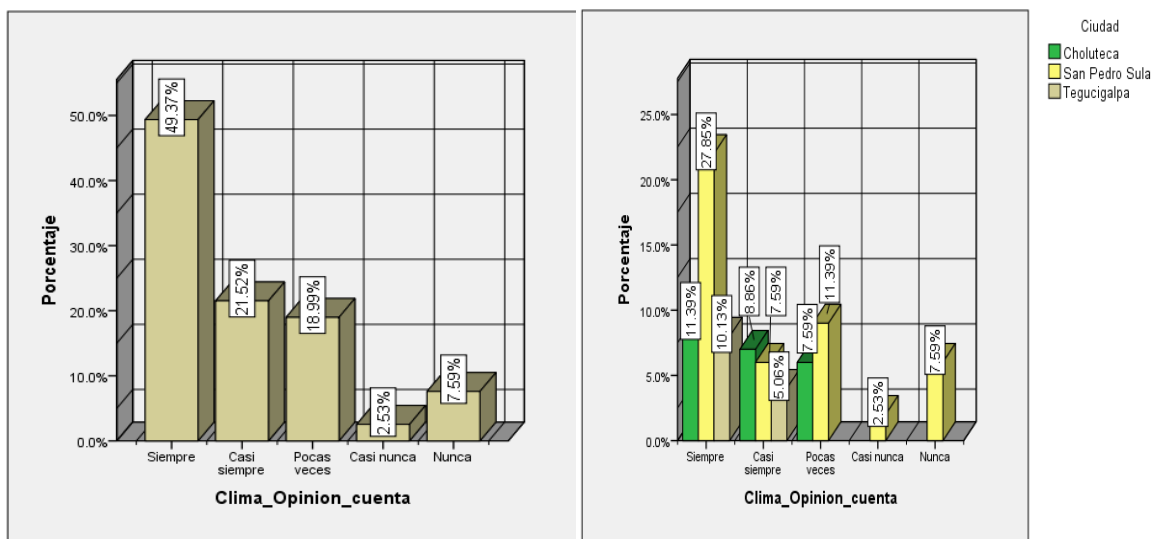
Aunque predomina en el Grupo OPGASH el personal joven y con secundaria completa, dos de cada tres empleados indica que pocas veces, casi nunca o nunca hay una



persona que se interese por su desarrollo personal o profesional. Al revisar si existe alguna preferencia en el interés por motivar a un determinado grupo de personas con un solo nivel de escolaridad, se logra identificar que los tres niveles de escolaridad presentes entre los empleados son considerados en la escala de motivación por continuar desarrollándose personal y profesionalmente.

**Tabla de frecuencia 10 Opinión personal en su trabajo**

Clima_Opinion_cuenta					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	39	49.4	49.4	49.4
	Casi siempre	17	21.5	21.5	70.9
	Pocas veces	15	19.0	19.0	89.9
	Casi nunca	2	2.5	2.5	92.4
	Nunca	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 10 Opinión en el trabajo**

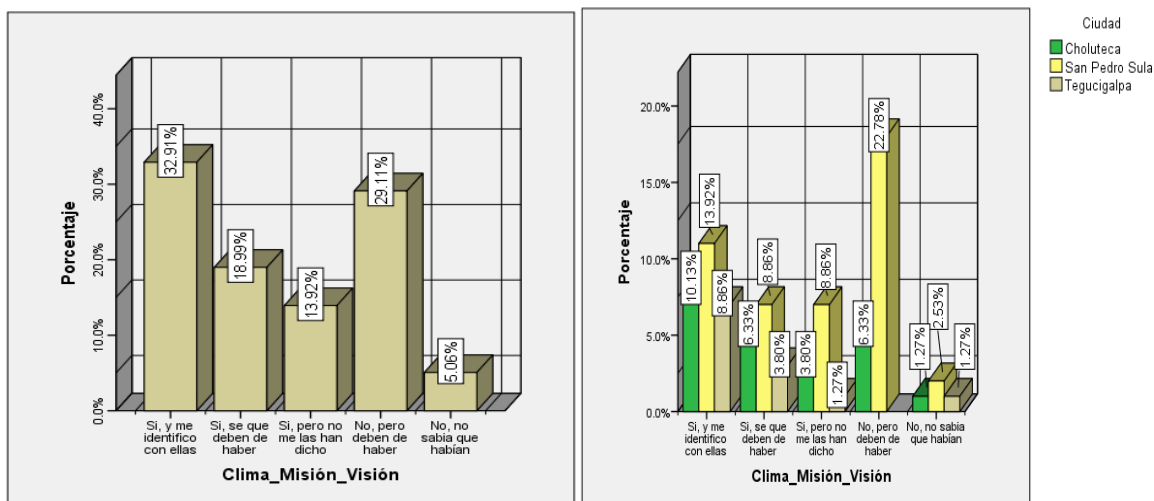
**¿Su opinión cuenta en su trabajo?**

Se determinó que uno de cada 3 empleados en grupo OPGASH manifiesta que su opinión pocas veces, casi nunca o nunca es tomada en cuenta, predominando este criterio

principalmente en la zona norte del país. La importancia de considerar a todos los empleados por igual radica en asegurar que el servicio brindado se mantenga de calidad. Al tener personas que saben que no son escuchadas cuando emiten una opinión sobre su trabajo se peligra en brindar un mal servicio, ya sea en represalia por parte del empleado o porque el empleado alertó una situación que afectaría el servicio pero que no fue escuchado.

**Tabla de frecuencia 11 Misión y la Visión de la empresa**

Clima_Misión_Visión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, y me identifico con ellas	26	32.9	32.9	32.9
	Si, sé que deben de haber	15	19.0	19.0	51.9
	Si, pero no me las han dicho	11	13.9	13.9	65.8
	No, pero deben de haber	23	29.1	29.1	94.9
	No, no sabía que habían	4	5.1	5.1	100.0
Total		79	100.0	100.0	



**Gráfico 11 Conocimiento de la visión y misión de la empresa**

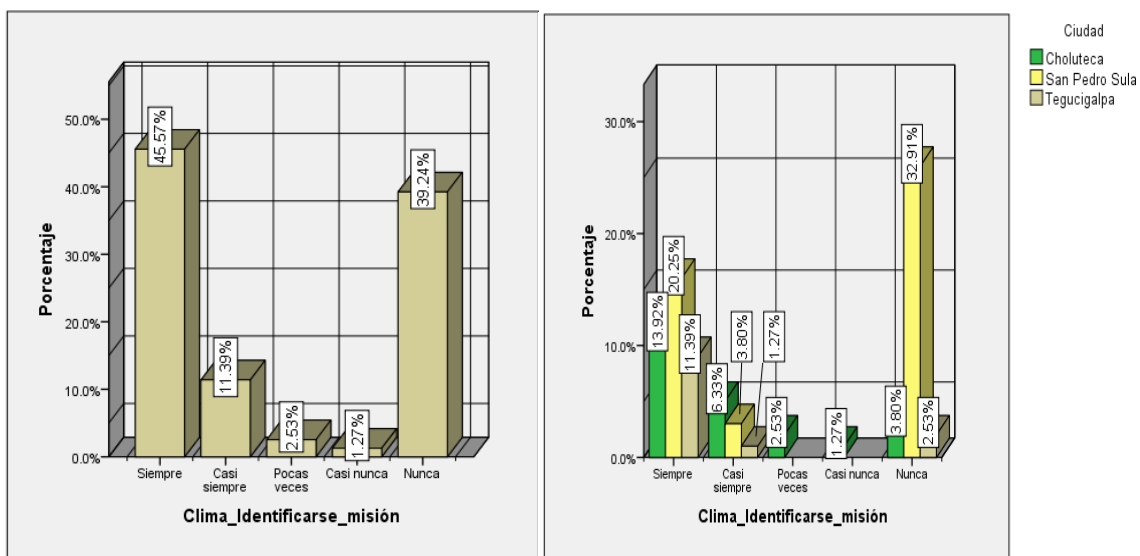
**Conoce la misión (o propósito) y la visión (o hacia donde se proyecta) de la empresa**

Según se ha visto en el gráfico solamente uno de cada tres empleados sabe el propósito de la empresa y hacia dónde se dirige, por lo que sabe hacia dónde enfocar su trabajo y

esfuerzo. El resto del personal requiere que le estén repitiendo la finalidad de su esfuerzo. Algunos empleados asumieron que la empresa debía tener una misión y visión, y se esforzaron por crearla, otros indicaron que no se las habían dicho aún y un tercio de los empleados manifestaron no conocerla.

**Tabla de frecuencia 12 Importancia en el trabajo por la misión y visión de la empresa**

Clima Identificarse misión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	36	45.6	45.6	45.6
	Casi siempre	9	11.4	11.4	57.0
	Pocas veces	2	2.5	2.5	59.5
	Casi nunca	1	1.3	1.3	60.8
	Nunca	31	39.2	39.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 12 Importancia en el trabajo por la misión y visión de la empresa**

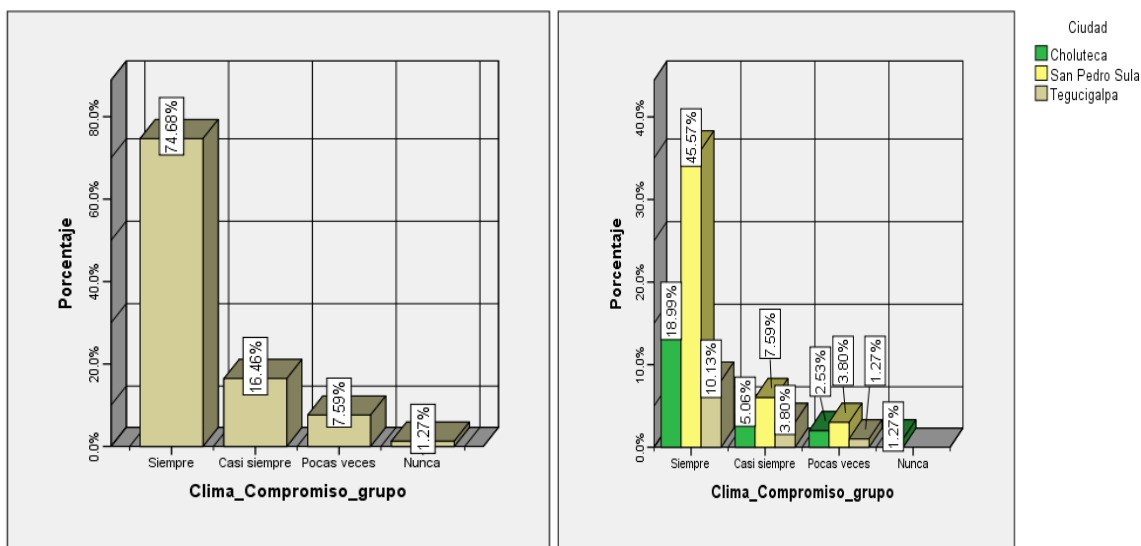
**La misión o propósito de la empresa, ¿Le hace sentir que su trabajo es importante?**

Con respecto a los datos recolectados en el grafico anterior casi la mitad de los empleados expresa que se identifica con la misión de la empresa, porque se les ha dado a

conocer la misma, por lo que se siente importante en ella. Lo preocupante es el resto del personal que no se identifica con ella, que no logra sentir que su trabajo importa para la empresa.

**Tabla de frecuencia 13 Compromiso con hacer trabajo de calidad**

Clima_Compromiso_grupo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	59	74.7	74.7	74.7
	Casi siempre	13	16.5	16.5	91.1
	Pocas veces	6	7.6	7.6	98.7
	Nunca	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 13 Compromiso con hacer trabajo de calidad**

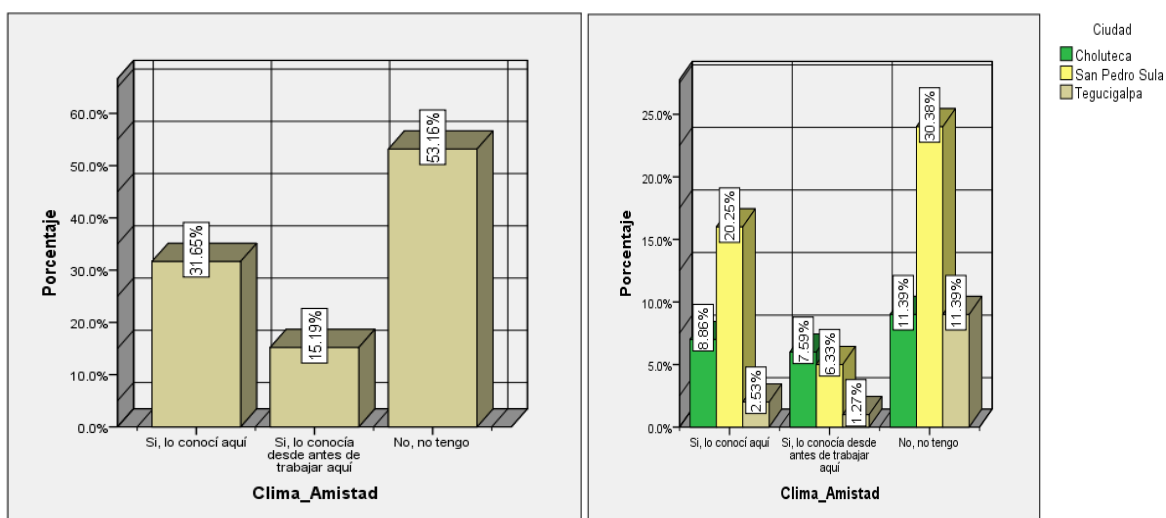
**¿Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?**

Como se puede notar en el gráfico, solo tres de cada cuatro empleados de grupo OPGASH manifiesta claramente que sus compañeros siempre se muestran dedicados y

comprometidos a hacer su trabajo con calidad. El resto de compañeros indica que no se trabaja siempre con calidad, siempre hay un compañero que se esfuerza menos que la mayoría. El que exista personal que esté inconforme porque identifica que hay compañeros que no se esfuerza igual o más que ellos puede afectar su productividad, orillándolos a tomar el mismo ritmo que dichos compañeros que no trabajan bien en caso de que la administración no actúe a tiempo.

**Tabla de frecuencia 14 Relación entre compañeros de trabajo**

Clima_Amistad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, lo conocí aquí	25	31.6	31.6	31.6
	Si, lo conocía desde antes de trabajar aquí	12	15.2	15.2	46.8
	No, no tengo	42	53.2	53.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**Gráfico 14 Relación entre compañeros de trabajo**

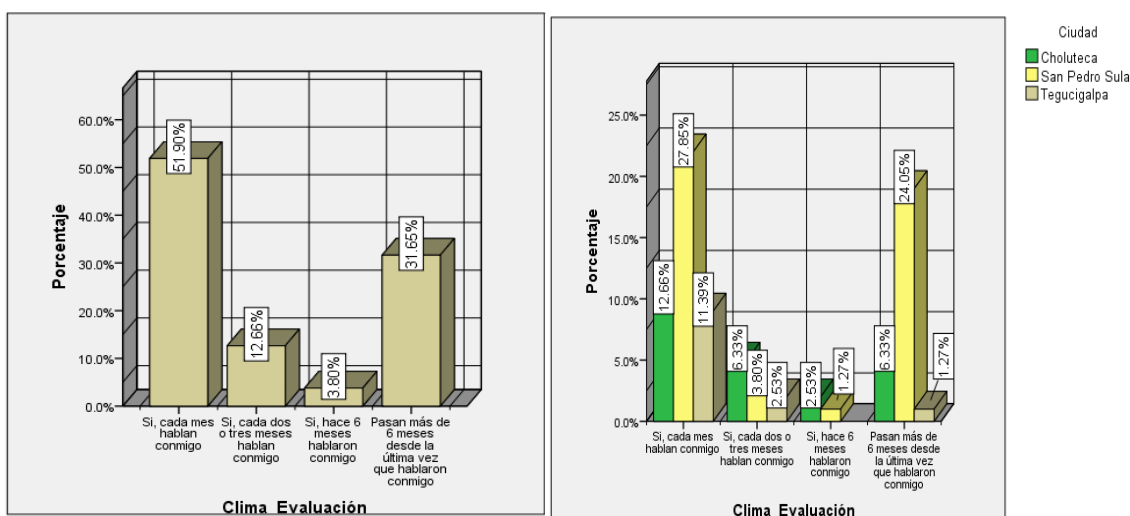
**¿Tiene un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?**

Dadas las condiciones que reflejan los gráficos anteriores todos los empleados manifestaron llevar una relación de compañeros de trabajo en cada una de las ciudades

visitadas; pero, solo uno de cada dos empleados manifiesta tener un amigo dentro del trabajo. De acuerdo a la distribución entre ciudades de esta consulta, Tegucigalpa representa una ciudad donde casi todos sus empleados no son amigos, solo compañeros, por lo que posiblemente el ambiente de trabajo no sea muy grato. Después de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Cholulteca muestran respectivamente que casi la mitad de sus empleados no tienen amigos.

**Tabla de frecuencia 15 Retroalimentación del trabajo**

Clima Evaluación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, cada mes hablan conmigo	41	51.9	51.9	51.9
	Si, cada dos o tres meses hablan conmigo	10	12.7	12.7	64.6
	Si, hace 6 meses hablaron conmigo	3	3.8	3.8	68.4
	Pasan más de 6 meses desde la última vez que hablaron conmigo	25	31.6	31.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



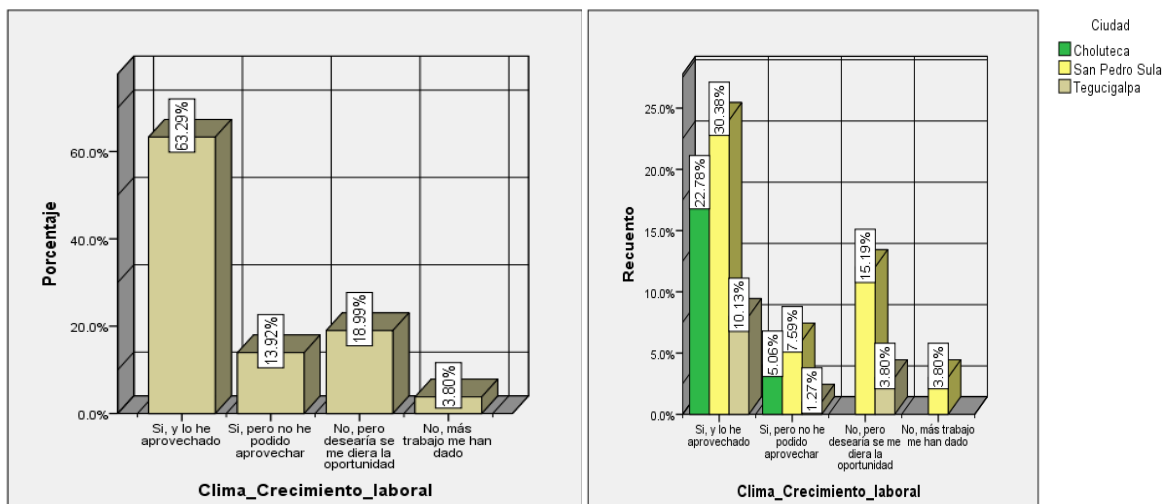
**Gráfico 15 Retroalimentación del trabajo**

**Durante los últimos seis meses, ¿Ha habido alguien en el trabajo que le ha hablado sobre su progreso?**

Según información recabada de los colaboradores, la mitad del personal de grupo OPGASH indica que si ha recibido una retroalimentación sobre sus avances en el trabajo, tanto aspectos positivos como negativos. Por lo que siempre es importante que el empleado tenga retroalimentación tanto de lo bueno que hace como corrección de lo malo que ha hecho para mantener un estándar en la calidad de servicio brindado en las tres ciudades.

**Tabla de frecuencia 16 Oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional**

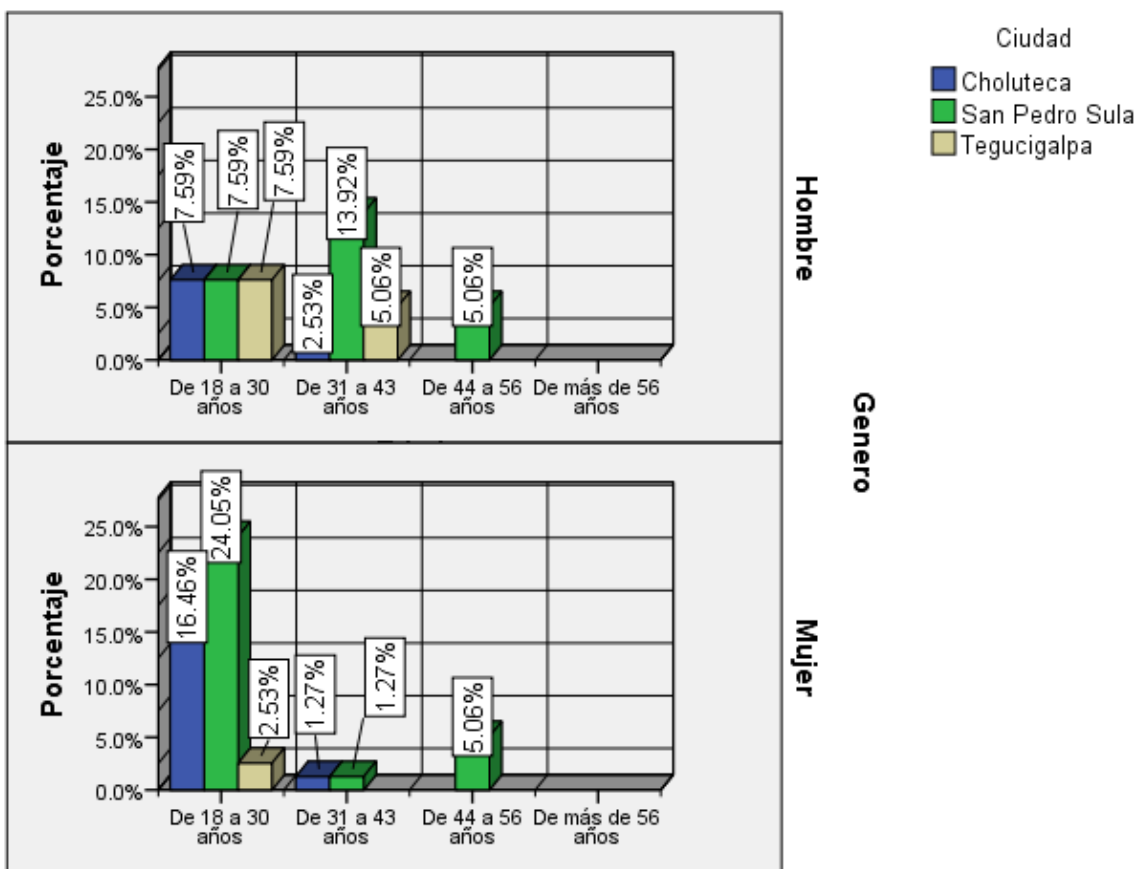
Clima_Crecimiento_laboral				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si, y lo he aprovechado	50	63.3	63.3
	Si, pero no he podido aprovechar	11	13.9	77.2
	No, pero desearía se me diera la oportunidad	15	19.0	96.2
	No, más trabajo me han dado	3	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0



**Gráfico 16 Oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional**

**Este último año, ¿Ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?**

En lo que refiere a aprender y crecer personal y profesionalmente, más de la mitad de los empleados manifiesta que ha recibido la oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo. Muy pocos empleados manejan una postura de que el único crecimiento que tienen es de trabajo y no de oportunidades, pero que esto se debe a que no las han aprovechado.



**Gráfico 17 Distribución de Género y Edad**



## Distribución de Género y Edad por Ciudad en Grupo OPGASH

Se puede observar que San Pedro Sula concentra la mayoría de personal de entre 18 y 30 años, en su mayoría mujeres; también, Choluteca muestra estar formado solo por empleados jóvenes, en su mayoría mujeres, a diferencia de Tegucigalpa que en género predominan más los hombres en los diferentes puestos de trabajo.

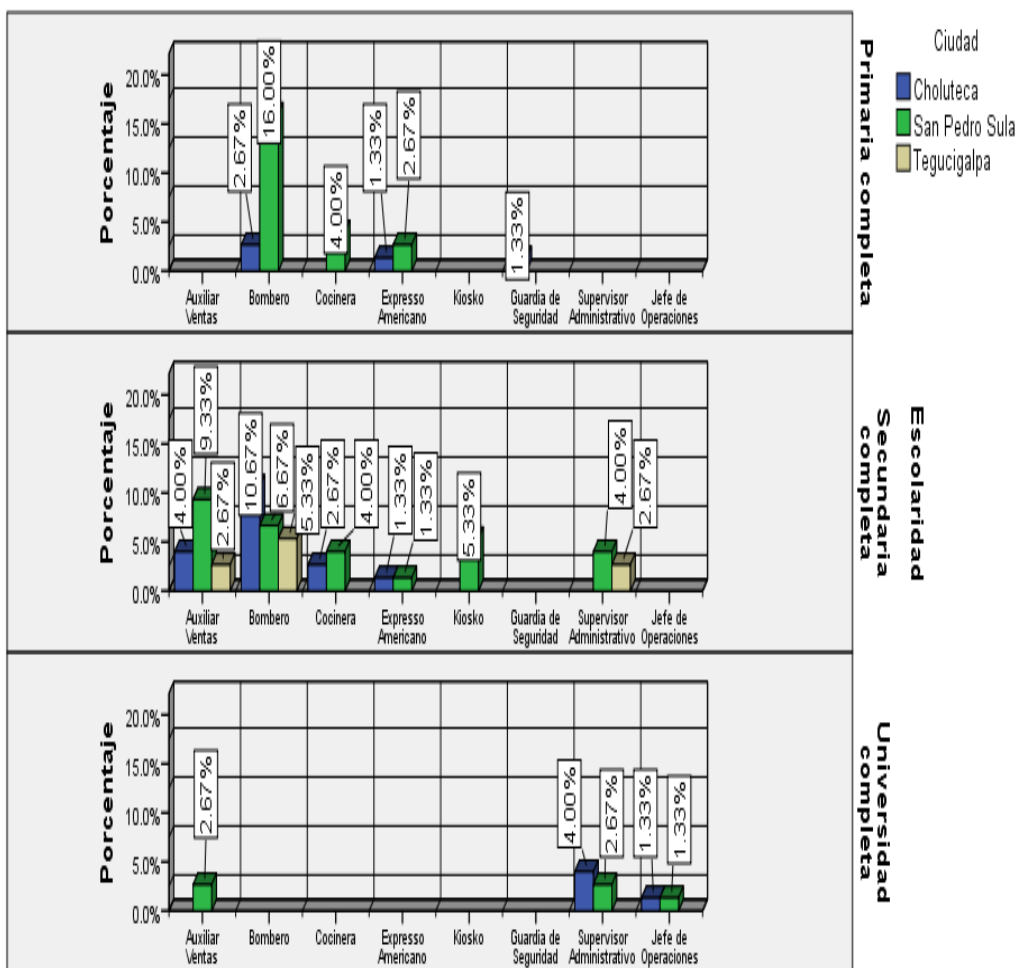


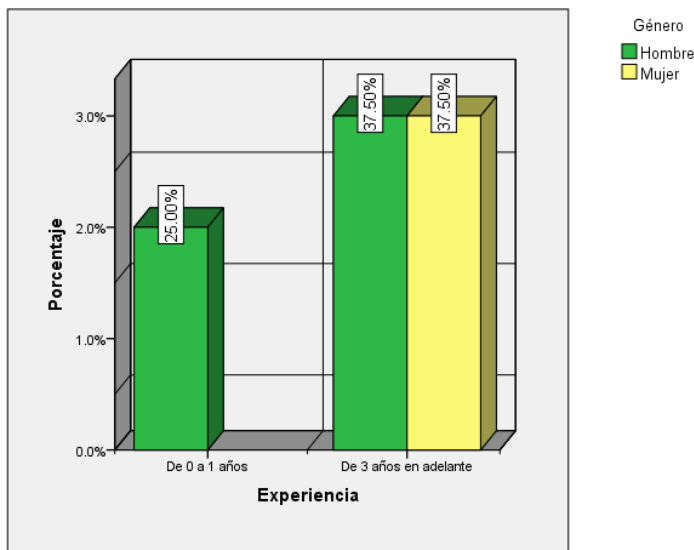
Gráfico 18 Distribución de puesto y nivel de escolaridad

## Distribución de Puesto y Escolaridad, por Ciudad en Grupo OPGASH

El gráfico muestra los resultados obtenidos en cuanto a distribución de puestos y nivel escolar a nivel Operativo por cada uno de los colaboradores en las diferentes ciudades, en donde San Pedro Sula cuenta con todo el grupo de empleados con escolaridad de primaria completa, y una parte de los empleados con secundaria completa; mientras que Tegucigalpa y Choluteca solamente cuentan a nivel operativo con personal con secundaria completa.

**Tabla de frecuencia 19 Experiencia administrativa - Género**

Experiencia*Género tabulación cruzada				
Recuento		Genero		Total
		Hombre	Mujer	
Experiencia	De 0 a 1 años	2	0	2
	De 3 años en adelante	3	3	6



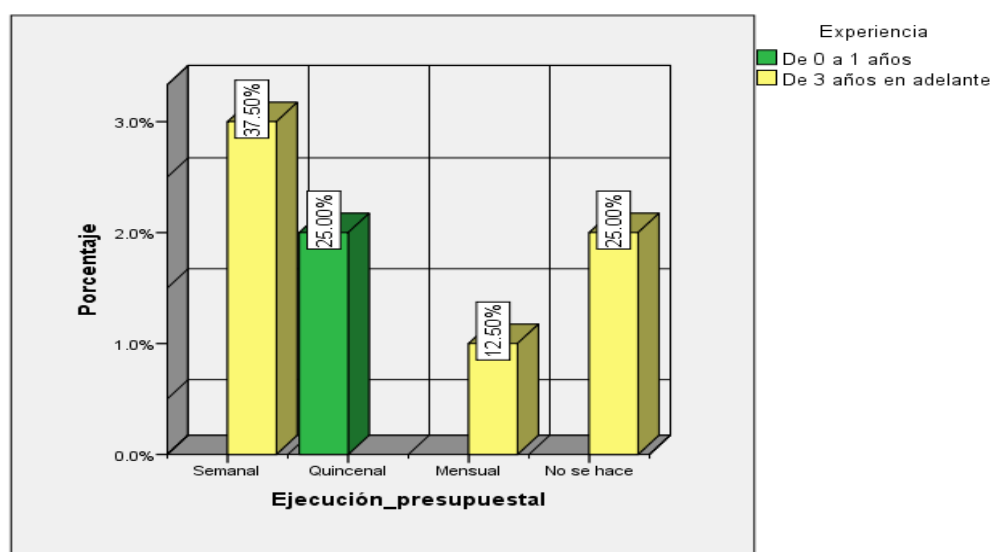
**Gráfico 19 Distribución de género y experiencia administrativa**

## Distribución del Género y Experiencia a nivel Administrativo en Grupo OPGASH

En lo que refiere a género y experiencia de nivel administrativo podemos observar que existe casi una igualdad de género, algo positivo para Grupo OPGASH ante la sociedad, porque tanto las mujeres como los hombres tienen la oportunidad de desempeñar los diferentes cargos en la empresa.

**Tabla de frecuencia 20 Revisión al reporte de ejecución presupuestal**

Ejecución_presupuestal*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Ejecución presupuestal	Semanal	0	3	3
	Quincenal	2	0	2
	Mensual	0	1	1
	No se hace	0	2	2
Total		2	6	8



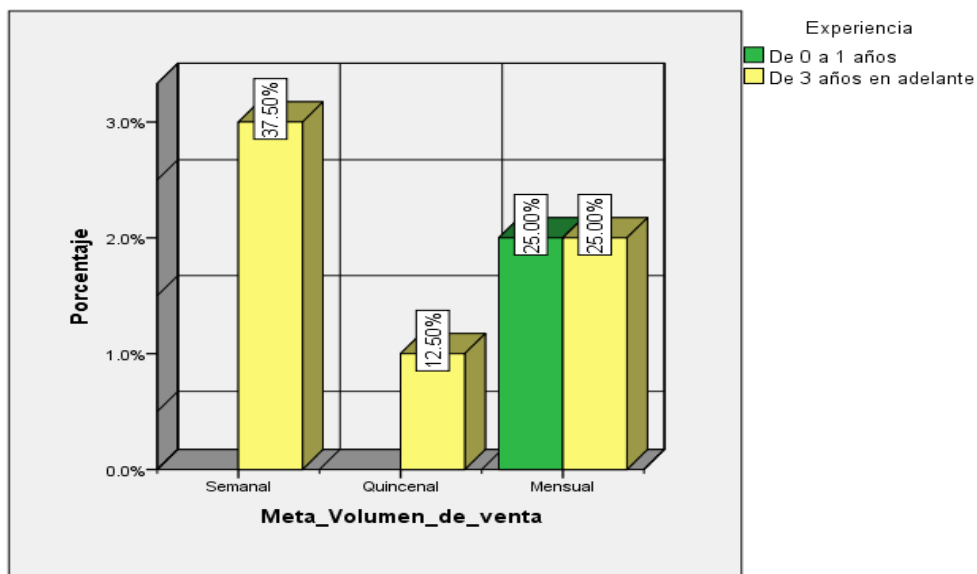
**Gráfico 20 Revisión al reporte de ejecución presupuestal**

## ¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al reporte de ejecución presupuestal?

Con respecto a los datos recolectados de la revisión al reporte de ejecución presupuestal existe debilidad en el control presupuestal que lleva el área administrativa de la empresa. Esto porque comparando la experiencia de los encuestados contra la consulta, no se logra identificar una tendencia para responder la pregunta sobre la frecuencia con que se revisa un reporte de ejecución presupuestal.

**Tabla de frecuencia 21 Revisión al cumplimiento de la meta**

Meta_Volumen_de_venta*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Meta_Volumen_de_venta	Semanal	0	3	3
	Quincenal	0	1	1
	Mensual	2	2	4
Total		2	6	8



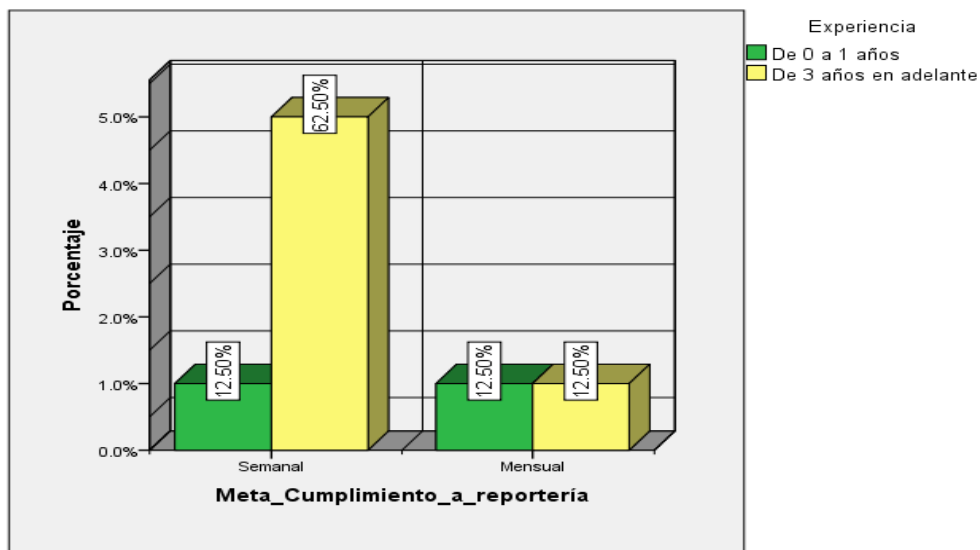
**Gráfico 21 Revisión al cumplimiento de la meta**

## ¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al cumplimiento de la meta?

Los resultados que muestra el gráfico anterior muestra el tiempo que pasa entre cada revisión del cumplimiento de metas de acuerdo a las encuestas aplicadas, la mitad de empleados del área administrativa revisa el cumplimiento de la meta de forma mensual. La otra mitad prefiere hacerlo de forma más frecuente para asegurar el cumplimiento de la misma.

**Tabla de frecuencia 22 Revisión al cumplimiento de la reportería**

Meta_Cumplimiento_a_reportería*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Meta_Cumplimiento_a_reportería	Semanal	1	5	6
	Mensual	1	1	2
Total		2	6	8



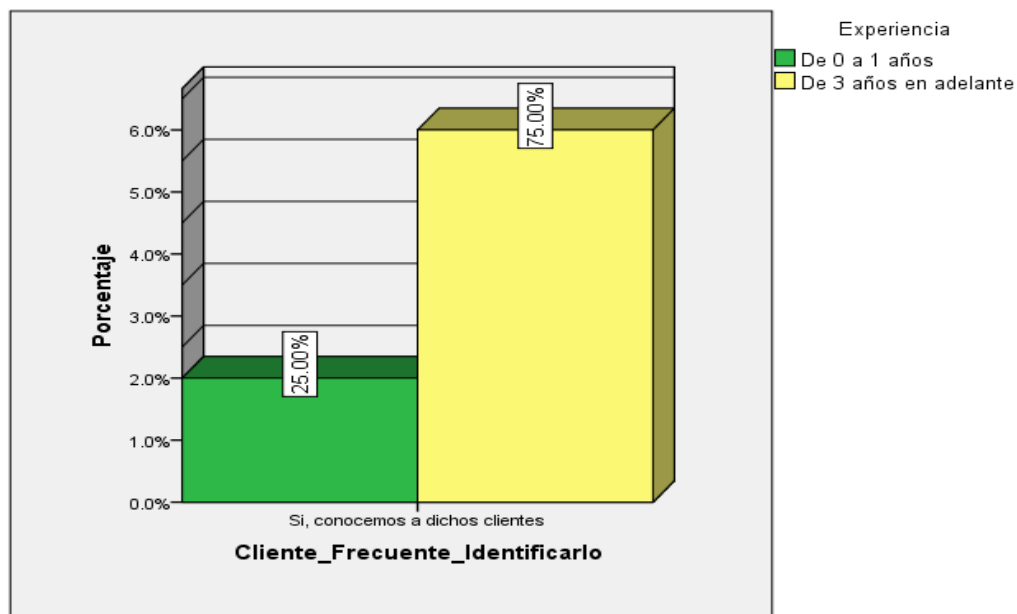
**Gráfico 22 Revisión de cumplimiento de reportes**

## ¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al cumplimiento de la reportería?

Se puede afirmar que referente al tiempo que pasa en revisión de reportes, dos de cada tres empleados administrativos revisan semanalmente el cumplimiento de la reportería, esto para facilitar al final del mes los cierres contables.

**Tabla de frecuencia 23 Cliente frecuente**

Cliente_Frecuente_Identificarlo*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Cliente_Frecuente_Identificarlo	Si, conocemos a dichos clientes	2	6	8
Total		2	6	8



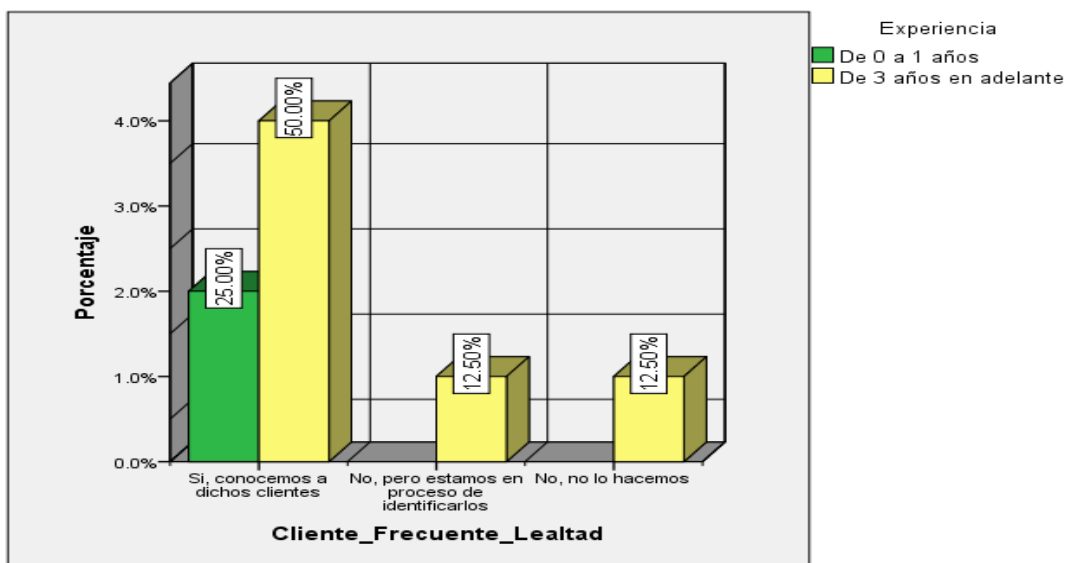
**Gráfico 23 Identificación de Cliente frecuente**

## ¿Se identifica al cliente frecuente?

Dado el alto porcentaje de los empleados administrativos de Grupo OPGASH, indican que si identifican a los clientes frecuentes que visitan las diferentes estaciones de gasolineras de la empresa, porque han logrado identificar cuáles son sus necesidades en cuanto a productos y servicios, es por eso que la forma de atenderlos se hace con eficacia y eficiencia para todos.

**Tabla de frecuencia 24 Lealtad del cliente frecuente**

Cliente_Frecuente_Lealtad*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Cliente_Frecuente_Lealtad	Si, conocemos a dichos clientes	2	4	6
	No, pero estamos en proceso de identificarlos	0	1	1
	No, no lo hacemos	0	1	1
Total		2	6	8



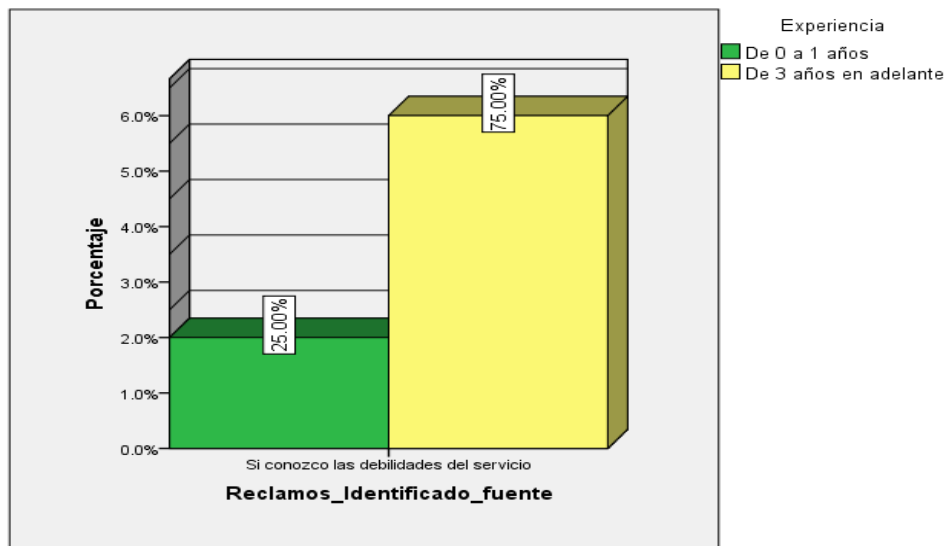
**Gráfico 24 Lealtad del cliente frecuente**

## ¿Se incentiva la lealtad del cliente frecuente?

Con lo de incentivar al cliente, los resultados recogidos muestran que casi tres de cuatro empleados administrativos indican que incentivan a los clientes frecuentes, el resto no lo hace o está en proceso de hacerlo. La forma de incentivar a los clientes de acuerdo a las retroalimentaciones obtenidas es a través de un servicio más rápido (ya se conoce lo que los clientes piden) y más ameno (se conoce el nombre del cliente, por lo que se puede interactuar más con ellos).

**Tabla de frecuencia 25 Fuentes de reclamo**

Reclamos_Identificado_fuente*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Reclamos_Identificado_fuente	Si conozco las debilidades del servicio	2	6	8
Total		2	6	8



**Gráfico 25 Fuentes de reclamo**

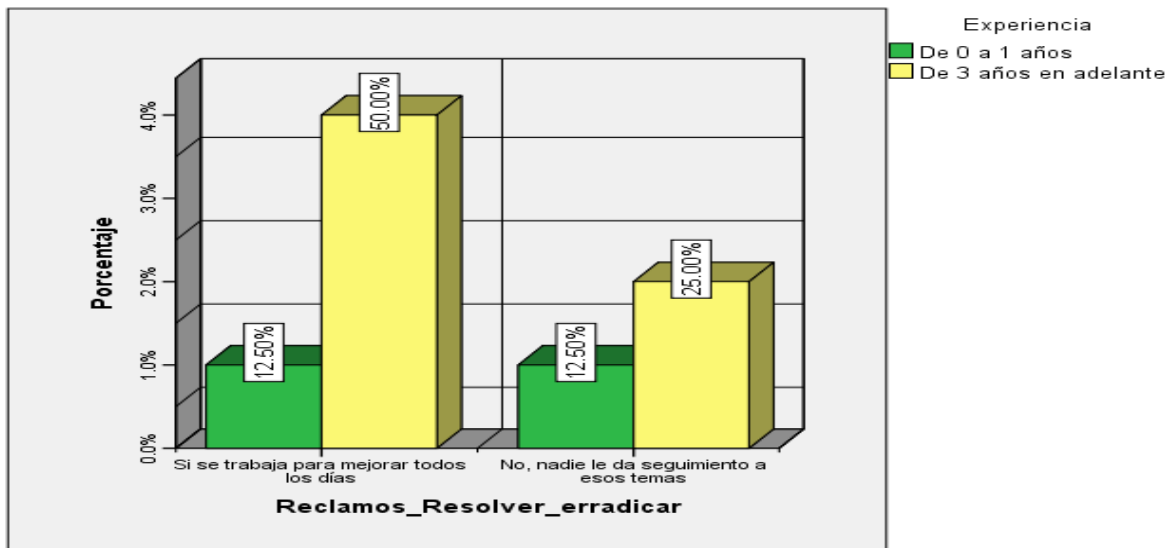


## ¿Se tiene identificado las principales fuentes de reclamo?

En los datos recolectados se ha identificado que todos los empleados administrativos de grupo OPGASH si identifican las fuentes de los reclamos de los clientes, esto porque identifican cuales son las debilidades que hay en cuanto a servicios y recursos que sirve la empresa a sus clientes, y esta es la forma en que la empresa ve la oportunidad de mejorar día a día y dar solución a problemas frecuentes que puedan surgir.

**Tabla de frecuencia 26 Seguimiento a fuentes de reclamos**

Reclamos_Resolver_erradicar*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Reclamos_Resolver_erradicar	Si se trabaja para mejorar todos los días	1	4	5
	No, nadie le da seguimiento a esos temas	1	2	3
Total		2	6	8



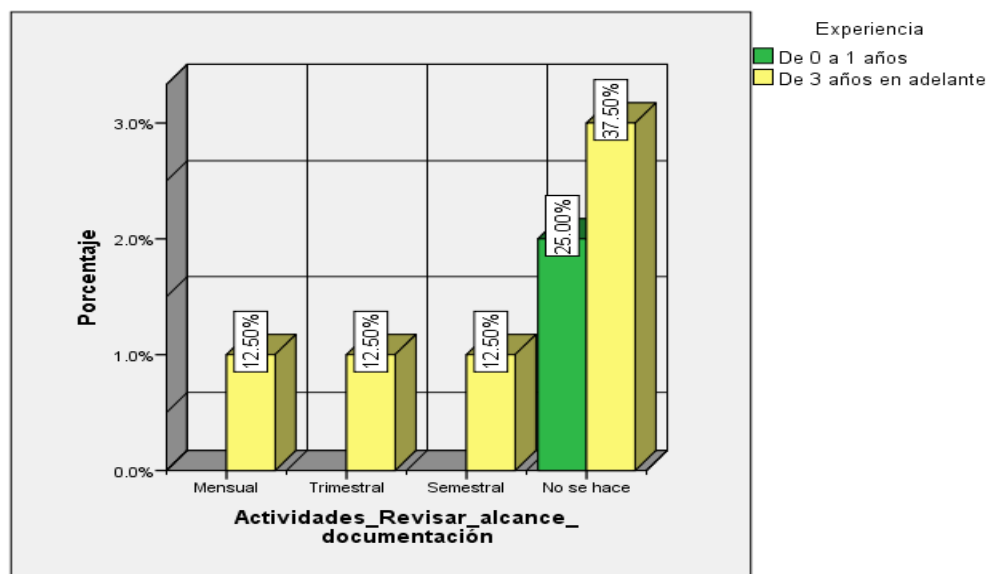
**Gráfico 26 Seguimiento a fuentes de reclamos**

## Se da seguimiento estricto a la eliminación de la fuente de reclamo

En referencia al grafico anterior a pesar de que todos los empleados administrativos de grupo OPGASH conocen las fuentes de los reclamos de los clientes, un poco más de la mitad de ellos trabajan para eliminar dichas fuentes de problemas, el resto indica que nadie le da seguimiento a esos temas lo que puede suponer o una falta de interés de los jefes o sobrecarga de trabajo en los jefes.

**Tabla de frecuencia 27 Revisión al estatus de documentación de actividades**

Actividades_Revisar_alcance_documentación*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Actividades_Revisar_alcance_documentación	Mensual	0	1	1
	Trimestral	0	1	1
	Semestral	0	1	1
	No se hace	2	3	5
Total		2	6	8



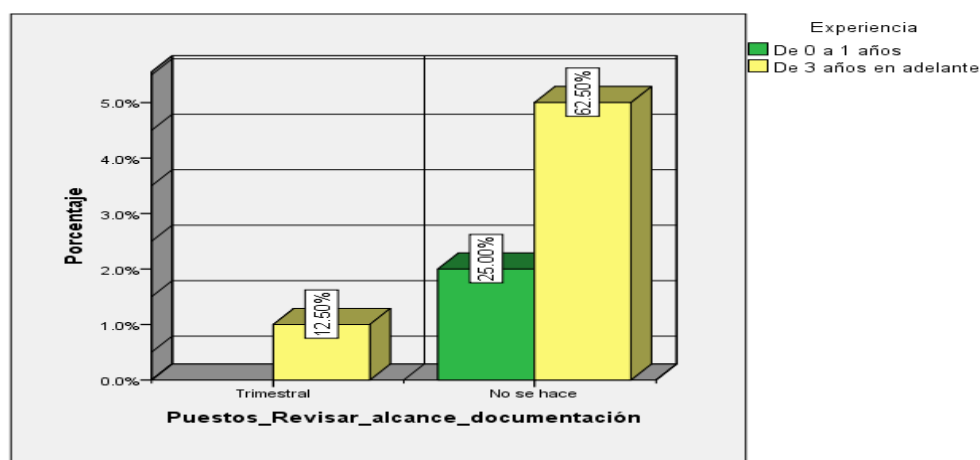
**Gráfico 27 Revisión al estatus de documentación de actividades**

**¿Con qué frecuencia se realiza revisión al estatus de documentación de actividades?**

La mayoría de los empleados administrativos manifiestan que no se realizan revisiones al estatus de documentación de actividades, por lo que el actuar de los empleados operativos en su mayoría depende de la experiencia que ellos mismos van adquiriendo y no de parámetros que la empresa defina para estandarizar los procesos de atención de los diferentes productos brindados a los clientes. Esto brinda una apertura para que los empleados se comporten como mejor les parezca, sin tener así la gerencia otra opción muy probablemente que el de rotar empleados que consideran buenos para que sirvan de ejemplo para el resto del equipo.

**Tabla de frecuencia 28 Revisión al estatus de documentación de puestos de trabajo**

Puestos_Revisar_alcance_documentación*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Puestos_Revisar_alcance_documentación	Trimestral	0	1	1
	No se hace	2	5	7
Total		2	6	8



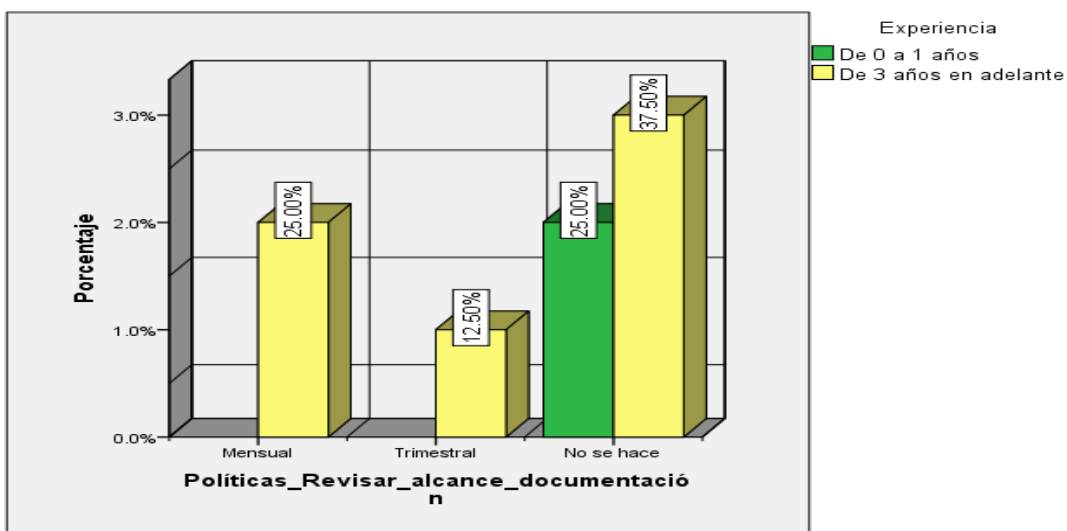
**Gráfico 28 Revisión al estatus de documentación de puestos de trabajo**

## ¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al estatus de documentación de puestos de trabajo?

Aproximadamente más de la mitad de los empleados de la parte administrativa manifestaron que no se hace dicha actividad de revisión de documentación, porque que no se cuenta con descriptores y perfiles de puestos. Al no contar con éste soporte, la empresa está expuesta a no tener un documento base con el cual ampararse en un reclamo hacia el empleado al momento de que esté presente un mal comportamiento o un mal servicio ante los clientes.

**Tabla de frecuencia 29 Revisión al estatus de documentación de políticas**

Políticas_Revisar_alcance_documentación*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Políticas_Revisar_alcance_documentación	Mensual	0	2	2
	Trimestral	0	1	1
	No se hace	2	3	5
Total		2	6	8



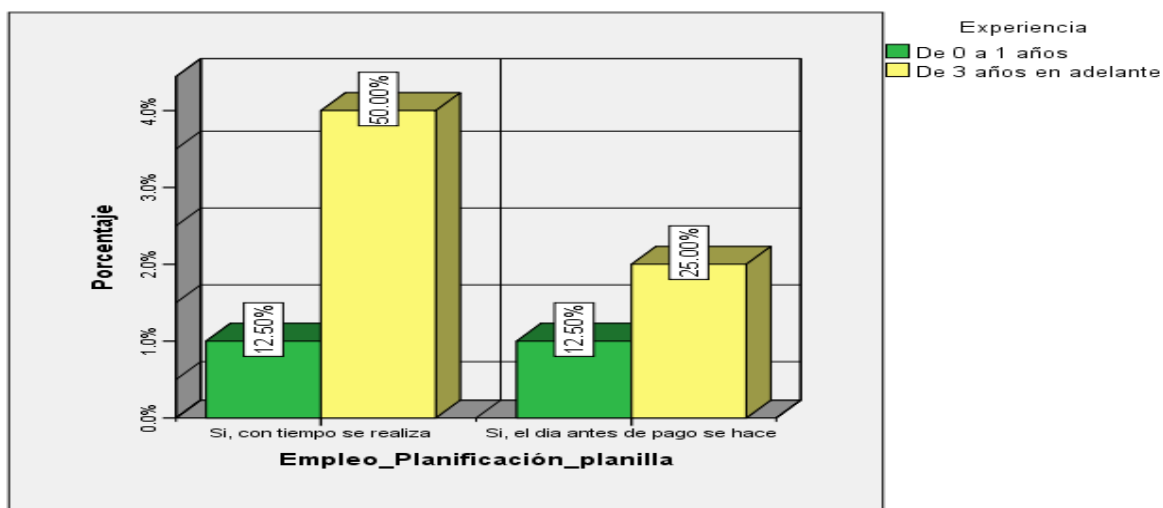
**Gráfico 29 Revisión de estatus de documentación de políticas**

## ¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al estatus de documentación de políticas?

Como puede apreciarse de acuerdo a la consulta realizada sobre la frecuencia de tiempo con que se realizan revisiones a políticas, la mitad de los empleados de la parte administrativa concluyen que no hay ninguna revisión de las mismas, por lo que muchos comportamientos que los empleados operativos muestran en las gasolineras son regidos de acuerdo a la experiencia y sentido común que desarrollan en el puesto de trabajo y recomendaciones directas de los jefes, pero no de acuerdo a una compilación de políticas o un reglamento interno.

**Tabla de frecuencia 30 Planificación y elaboración de planillas**

Empleo_Planificación_planilla*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Empleo_Planificación_planilla	Si, con tiempo se realiza	1	4	5
	Si, el día antes de pago se hace	1	2	3
Total		2	6	8



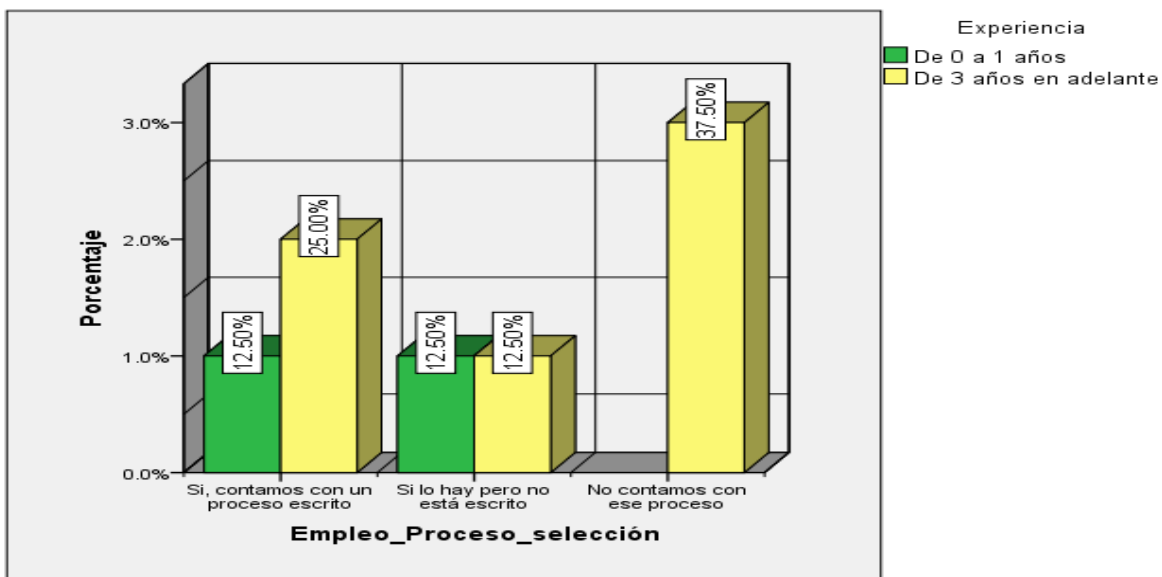
**Gráfico 30 Planificación y elaboración de planillas**

## ¿Existe una planificación para elaborar la planilla?

De acuerdo a la consulta de que si existe una planificación para elaborar la planilla, la mayoría de los empleados administrativos contestaron que se realiza con tiempo, de 1 a 3 días antes de la fecha de pago, asegurándose así de que no hayan errores en el pago de los empleados en general.

**Tabla de frecuencia 31 Proceso de selección de personal**

Empleo_Proceso_selección*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Empleo_Proceso_selección	Si, contamos con un proceso escrito	1	2	3
	Si lo hay pero no está escrito	1	1	2
	No contamos con ese proceso	0	3	3
Total		2	6	8



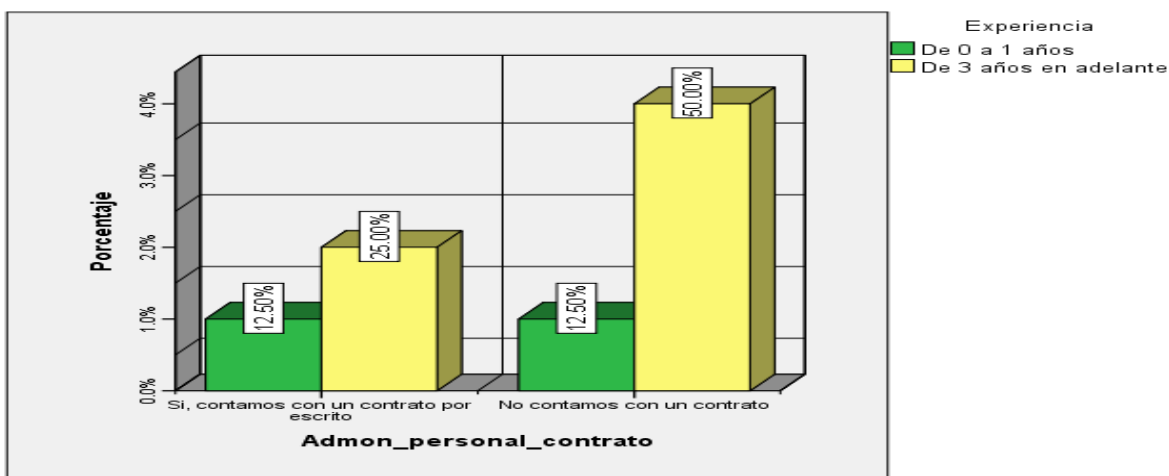
**Gráfico 31 Proceso de selección de personal**

## ¿Cuenta con un proceso de selección de personal?

En relación a la consulta realizada sobre si la empresa cuenta con un proceso de selección de personal, tres de cada cuatro empleados administrativos indica que si existe un proceso; pero, de esos 3 empleados uno indica que dicho proceso no está por escrito. De allí, uno de cada cuatro empleados manifiesta que la empresa no cuenta con un proceso para contratar persona. Contar con un proceso de selección de personal puede asegurarle a la empresa una estandarización en cuanto al perfil de empleado que requiere contratar; una selección más acertada del candidato al puesto; una mejor valoración del empleado para tomar una decisión más acertada, entre los muchos beneficios que existirían.

**Tabla de frecuencia 32 Contratos de trabajo**

Admon_personal_contrato*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Admon_personal_contrato	Si, contamos con un contrato por escrito	1	2	3
	No contamos con un contrato	1	4	5
Total		2	6	8



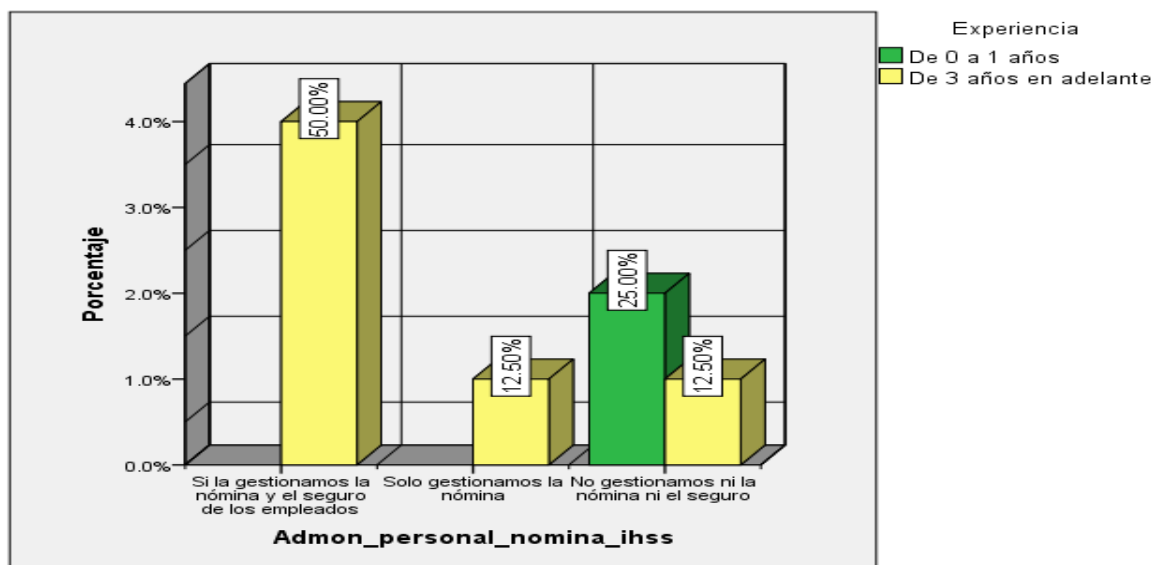
**Gráfico 32 Contratos de trabajo**

## ¿Cuenta con contratos de trabajo?

Se puede observar en la pregunta hecha a los empleados administrativos sobre si la empresa cuenta con contratos de trabajo, más de la mitad de los empleados contestaron que no se cuenta con un contrato de trabajo frente a la otro grupo de empleados que afirman que si cuentan con contratos y por escrito. Esta diferencia de opinión muestra la falta de estandarización del proceso de contratación de personal existente en grupo OPGASH.

**Tabla de frecuencia 33 Gestión de nóminas y seguro social**

Admon_personal_nomina_ihss*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Admon_personal_nomina_ihss	Si la gestionamos la nómina y el seguro de los empleados	0	4	4
	Solo gestionamos la nómina	0	1	1
	No gestionamos ni la nómina ni el seguro	2	1	3
Total		2	6	8



**Gráfico 33 Gestión de nóminas y seguro social**

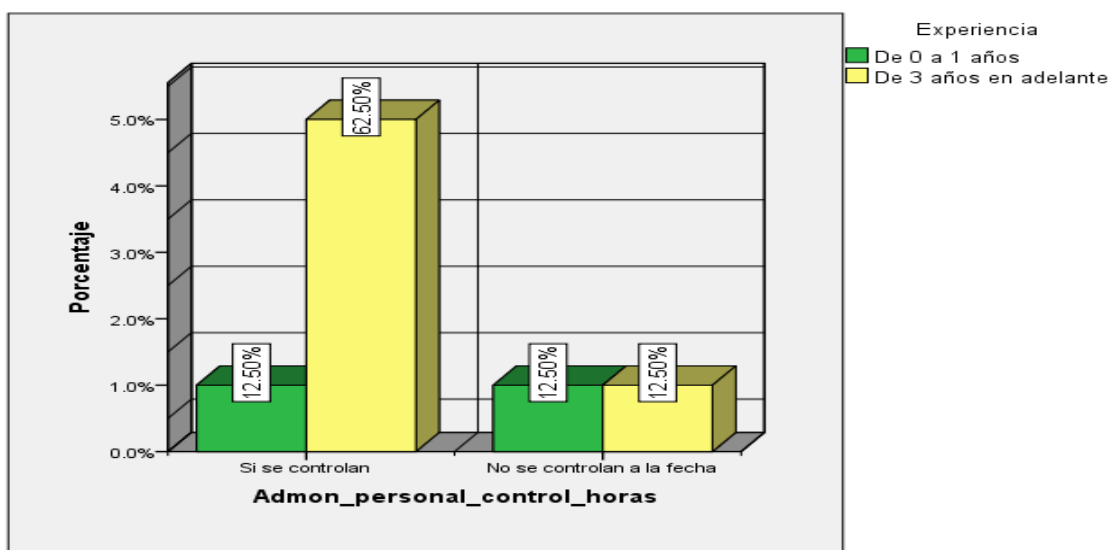


## ¿Cuenta con una gestión de nómina y seguro social de los empleados?

En su mayoría, de acuerdo a la consulta realizada sobre la gestión de nómina y seguro social de los colaboradores, los empleados administrativos afirman que si gestionan tanto la nómina como la del seguro social de los empleados. De acuerdo a lo expuesto por los empleados que no declaran la misma afirmación anterior, a ellos no se les delega aún dicha tarea, pero si se realiza por su superior.

**Tabla de frecuencia 34 Control de horas extras, permisos, vacaciones e incapacidades**

Admon_personal_control_horas*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Admon_personal_control_horas	Si se controlan	1	5	6
	No se controlan a la fecha	1	1	2
Total		2	6	8



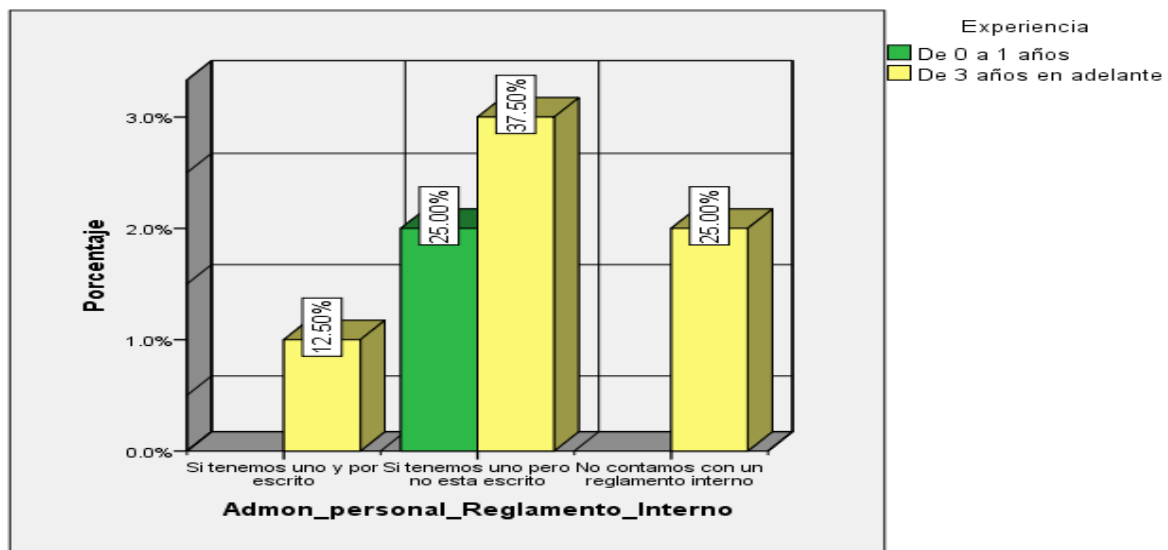
**Gráfico 34 Control horas extras, permisos, vacaciones e incapacidades**

## Lleva control de horas extras, permisos, vacaciones e incapacidades

Según hallazgos encontrados, de acuerdo a la respuesta de parte de los empleados administrativos a la consulta sobre si llevan el control de horas extras, permisos, vacaciones he incapacidades, 3 de cada 4 empleados contestaron que si se controlan. Similar al gráfico anterior, las personas que afirman que no se llevan los controles respectivos aún no se les delega dicha responsabilidad.

**Tabla de frecuencia 35 Reglamento interno de trabajo**

Admon_personal_Reglamento_Interno*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Admon_personal_Reglament o_Interno	Si tenemos uno y por escrito	0	1	1
	Si tenemos uno pero no está escrito	2	3	5
	No contamos con un reglamento interno	0	2	2
Total		2	6	8



**Gráfico 35 Reglamento Interno de trabajo**

## ¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?

Existe un porcentaje significativo de colaboradores que concuerdan que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, pero no está por escrito. De acuerdo a esto, es probable que a los empleados haya que estar constantemente recordándoles comportamientos aceptables y no aceptables en el trabajo para evitar una mala calidad en el servicio.

**Tabla de frecuencia 36 Sistema de escala salarial**

Salarios_Escala*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Salarios_Escala	Si contamos con una escala salarial para el pago a los empleados	1	3	4
	No contamos con una escala, se les paga por igual	1	3	4
Total		2	6	8



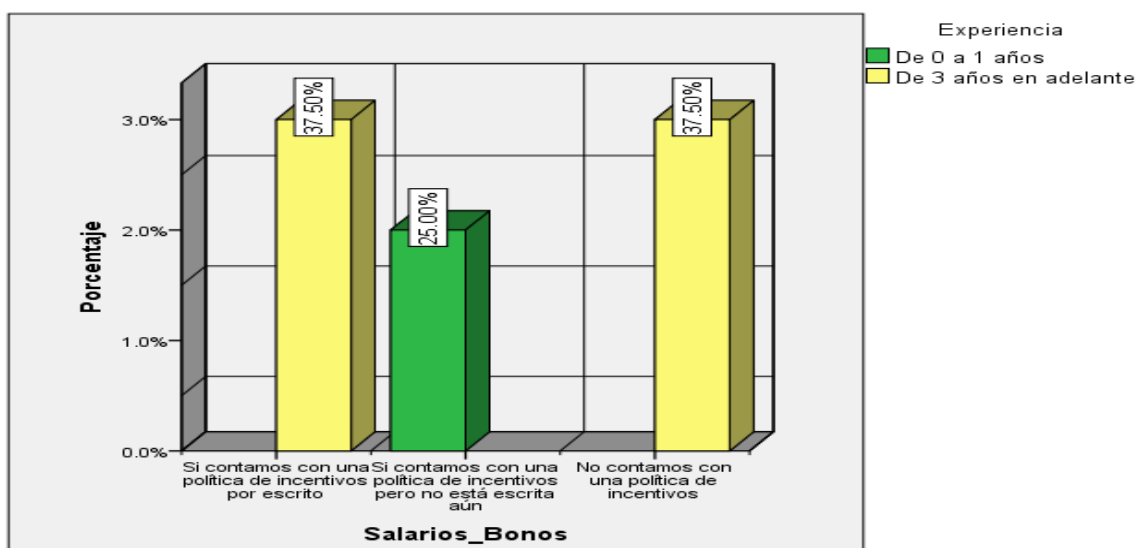
**Gráfico 36 Sistema de escala salarial**

## ¿Cuenta con un sistema de escala salarial que motive al empleado a mejorar?

Según la consulta de que si la empresa cuenta con una escala salarial que motive al empleado a mejorar, la gráfica muestra un número significativo de los empleados administrativos fue que si se cuenta con una escala; pero el resto de empleados administrativos indica que no se cuenta con dicha escala, lo que hace suponer que posiblemente no haya homogeneidad en el pago de acuerdo a los colaboradores encuestados en las diferentes ciudades.

**Tabla de frecuencia 37 Políticas de incentivo salarial**

Salarios_Bonos*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Salarios_Bonos	Si contamos con una política de incentivos por escrito	0	3	3
	Si contamos con una política de incentivos pero no está escrita aún	2	0	2
	No contamos con una política de incentivos	0	3	3
Total		2	6	8



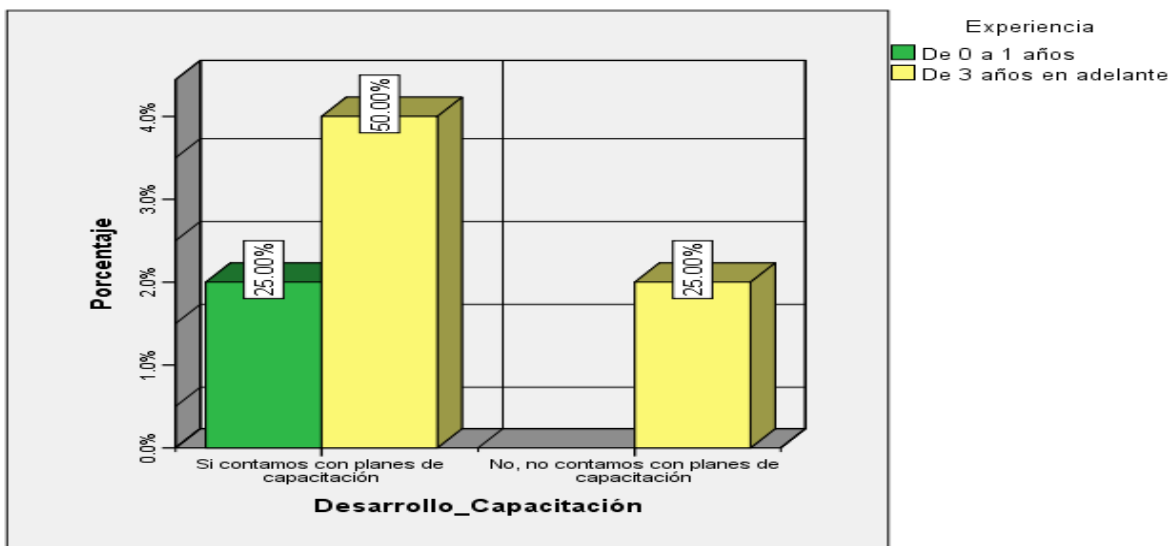
**Gráfico 37 Políticas de incentivo salarial**

## ¿Cuenta con una política de incentivo salarial y/o de retribución por resultados?

Al consultar a los empleados administrativos si contaban con una política de incentivos y/o retribución por resultados, tres de cuatro empleados manifiesta que si existe una política de bonificación por sobre el salario base que los empleados operativos reciben. Por eso el empleado se siente comprometido con la organización para cumplir con sus actividades de trabajo.

**Tabla de frecuencia 38 Cuenta con planes de capacitación de personal**

Desarrollo_Capacitación*Experiencia tabulación cruzada				
Recuento		Experiencia		Total
		De 0 a 1 años	De 3 años en adelante	
Desarrollo_Capacitación	Si contamos con planes de capacitación	2	4	6
	No, no contamos con planes de capacitación	0	2	2
Total		2	6	8



**Gráfico 38 Planes de capacitación**

### **¿Cuenta con planes de capacitación de personal?**

Se puede observar que la empresa cuenta con planes de capacitación para el personal, y que tres de cada cuatro comentaron que si se cuenta con planes de capacitaciones para los empleados, lo que indica que a la empresa le interesa formar un estándar de trabajo a pesar de no tener documentadas las actividades.

## **4.2 ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS**

### **4.2.1 POR CRUCE DE VARIABLES**

Referente a cruce de variables mencionado anteriormente y basado en cada instrumento definido, se puntualizaron diferentes variables estructuradas de manera que fueran fáciles de identificar de manera rápida y simple, se tabulo con el sistema de tabulación SPSS para poder generar diferentes cruces de variables en las mismas, de esta manera logrando medir lo necesario en la investigación para poder hacer el análisis de los resultados obtenidos, ordenando cada variable por diferentes escalas ingresadas para su medición.

### **4.2.2 INSTRUMENTOS APLICADOS**

Se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de encuesta, uno dirigido para los colaboradores del nivel operativo de toda la empresa de los diferentes puestos existentes en la misma, y otro destinado al personal administrativo y gerencia de la empresa, esto para poder obtener información de la población total de Grupo OPGASH. Cada cuestionario de

mencionados instrumentos se estructuro de manera sencilla, un encabezado, una breve introducción, y una serie de un máximo de 20 preguntas en uno y 15 en el otro.

#### **4.2.3 PRUEBA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPOTESIS NULA**

Las hipótesis nulas a comprobar son:

1. “La falta de perfiles y descriptores de puesto SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”
2. “La falta de indicadores de desempeño SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”
3. “La falta de un puesto de Recursos Humanos SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”
4. “La falta de procesos administrativos de recursos humanos si repercute negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”

Donde

$$H_0 \geq 25\%$$

$$H_a < 25\%$$

En vista que las variables de estudio son del tipo categóricas y que el tamaño de la población es superior a 30, se usará la prueba de hipótesis Z para la proporción. La fórmula para encontrar Z será:

$$Z = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1 - \pi)}{n}}}$$

Los datos disponibles son:

$\alpha = 5\%$        $\pi = 25\%$        $n = 79$  Población total

$p$  = representado por el porcentaje promedio de empleados que no respondieron “Siempre”, que no respondieron afirmativamente o que no se hace correctamente el proceso.

Los indicadores usados para comprobar las hipótesis planteadas fueron los que se usaron en el instrumento de la encuesta. Los resultados obtenidos de  $Z$  al aplicar la fórmula fueron los siguientes para cada hipótesis:

$H_0$ : La falta de perfiles y descriptores de puesto SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

Indicador	$p$
Clima_Conocer_puesto	12.70%

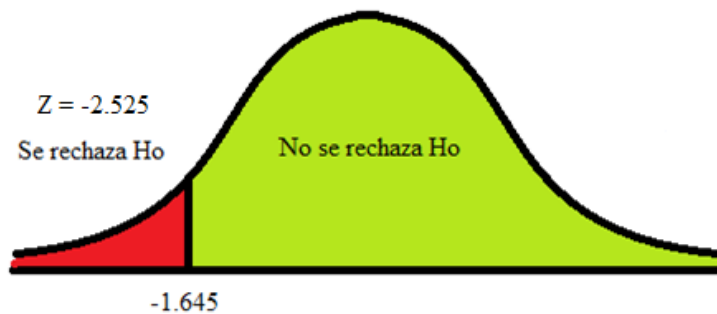
$\alpha = 5\%$

$\pi = 25\%$

$n = 79$

$Z_a = -1.645$

$Z$  obtenido =  $-2.525$  *Se rechaza  $H_0$*





De acuerdo a los resultados obtenidos hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, la cual afirma que “La falta de perfiles y descriptores de puesto SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”. A nivel de documentación, se comprobó a través de la entrevista aplicada que el personal trabaja de acuerdo a la experiencia que tienen, esto pudo haber motivado a contestar que la mayoría conoce las actividades de su puesto de trabajo, pero posiblemente no se haga igual entre puntos de venta.

$H_0$ : La falta de indicadores de desempeño SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

<b>Indicador</b>	<b>p</b>
Clima_Conocer_puesto	12.70%
Clima_Libertad_trabajar	19.00%
Clima_Reconocimiento	65.80%
Clima_Sobresalir	56.90%
Clima_Desarrollo	79.70%
Clima_Opinion_cuenta	50.60%
Clima_Misión_Visión	67.10%
Clima_Identificarse_misión	54.40%
Clima_Compromiso_grupo	25.40%
Clima_Amistad	53.20%
Clima_Evaluación	31.60%
Clima_Crecimiento_laboral	22.80%

p promedio = 44.93%

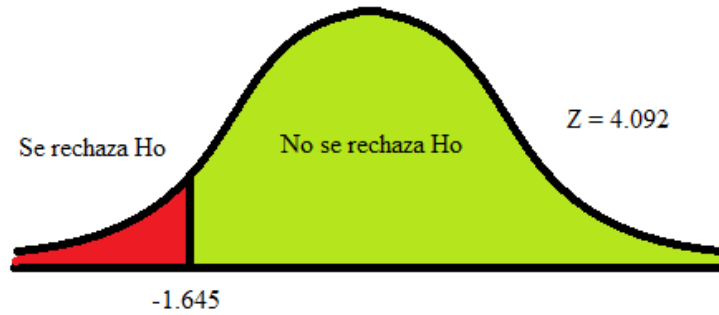
$\alpha$  = 5%

$\pi$  = 25%

n = 79

$Z_{\alpha}$  = -1.645

Z obtenido = 4.092 **No se rechaza  $H_0$**



De acuerdo a los resultados obtenidos hay suficiente evidencia para aceptar la hipótesis nula, la cual afirma que “la falta de indicadores de desempeño SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”, o dicho de otra manera, uno de cada 4 empleados en Grupo OPGASH está viéndose afectado por la falta de indicadores de desempeño.

$H_0$ : La falta de un puesto de Recursos Humanos SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

Indicador	p
Empleo_Planificación_planilla	37.50%
Empleo_Proceso_selección	62.50%
Admon_personal_contrato	62.50%
Admon_personal_nomina_ihss	50.00%
Admon_personal_control_horas	25.00%
Admon_personal_Reglamento_Interno	87.50%
Salarios_Escala	50.00%
Salarios_Bonos	62.50%
Desarrollo_Capacitación	25.00%

p promedio = 51.39%

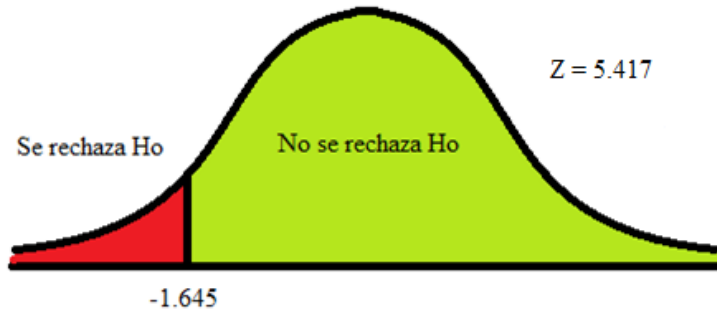
$\alpha$  = 5%

$\pi$  = 25%

n = 79

$Z_{\alpha}$  = -1.645

Z obtenido = 5.417 **NO se rechaza  $H_0$**



De acuerdo a los resultados obtenidos hay suficiente evidencia para aceptar la hipótesis nula, la cual afirma que “la falta de un puesto de Recursos Humanos SI afecta negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”, o dicho de otra manera, uno de cada 4 empleados en Grupo OPGASH está viéndose afectado por la falta de un puesto de RRHH.

$H_0$ : La falta de procesos administrativos de recursos humanos si repercute negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH

Indicador	p
Actividades_Revisar_alcance_documentación	62.50%
Puestos_Revisar_alcance_documentación	87.50%
Políticas_Revisar_alcance_documentación	62.50%

$$p \text{ promedio} = 70.83\%$$

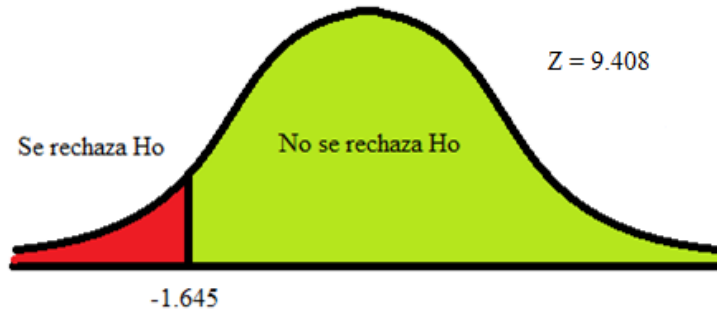
$$\alpha = 5\%$$

$$\pi = 25\%$$

$$n = 79$$

$$Z_a = -1.645$$

$$Z \text{ obtenido} = 9.408 \text{ NO se rechaza } H_0$$



De acuerdo a los resultados obtenidos hay suficiente evidencia para aceptar la hipótesis nula, la cual afirma que “la falta de procesos administrativos de recursos humanos si repercute negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH”, o dicho de otra manera, uno de cada 4 empleados en Grupo OPGASH está viéndose afectado por la falta de procesos administrativos de RRHH.

#### **4.2.4 ANÁLISIS FODA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS**

Con la aplicación de la entrevista se logró identificar con el área administrativa de los colaboradores de Grupo OPGASH, (Jefes y Gerencia) una serie de detalles importantes a tomar en cuenta que nos sirvieron en el análisis de datos de esta investigación, en el que a través de un análisis de FODA se dan a conocer la situación actual de la empresa analizando la situación interna (Debilidades y Fortalezas) como también la situación externa (Amenazas y oportunidades) que se presentan en el entorno a nivel nacional

## FORTALEZAS

- Mucha experiencia en el rubro de casi todos los supervisores administrativos, promedio arriba de 5 años de experiencia.
- Comunicación de instrucciones de trabajo efectiva y por diferentes medios: correo electrónico, llamada telefónica o personalmente.
- Variedad de competencias mostradas por todos los supervisores administrativos:
  - Liderazgo
  - Comunicación efectiva
  - Iniciativa
  - Toma de decisiones
  - Trabajo en equipo
  - Flexibilidad para afrontar situaciones con los clientes
  - Orientación al cliente
- Predominan los estilos de liderazgo carismático y autoritario, de acuerdo a la situación.

## DEBILIDADES

- Nivel académico de los Supervisores Administrativos: todos tienen nivel diversificado
- No contar con perfiles y descriptores de puesto documentados para establecer un estándar en el servicio brindado en todas las estaciones de servicio

- No se cuenta con un proceso de despido justificado, por lo que a los malos empleados se les despide actualmente con todas las prestaciones.
- Existe una falta de interés personal por los empleados, sin amigos en el trabajo.
- Falta de interés por superarse académicamente
- No contar con personal preparado para que sustituya plazas en diferentes puestos en la empresa
- Contar con un porcentaje alto (de acuerdo a encuestas) de empleados que consideran que sus esfuerzos no son tomados en cuenta en su trabajo, dicho en otras palabras, trabajar con empleados desmotivados.

#### OPORTUNIDADES

- Capacitaciones enfocadas al servicio al cliente brindadas por los proveedores de combustible.
- Cliente de uno de los mayores distribuidores de combustible del país, lo que ayuda a estabilizar el suministro de combustibles y lubricantes a todas las estaciones de servicio.
- Ubicación de las estaciones en vías transitadas.

#### AMENAZAS

- Incrementos semanales de combustible afectan las ventas en las estaciones
- La falta de un estándar en el servicio de cada estación permite a la competencia una brecha para ganar mercado

- Una parte de los empleados desmotivados en las estaciones pueden pensar en cambiar de trabajo por estaciones de servicio de la competencia.
- No realizar promociones diferenciadoras a la competencia.

#### **4.2.5 PRINCIPALES HALLAZGOS ENCONTRADOS**

- En la estructura organizacional de Grupo OPGASH es evidente la falta de un área de recursos humanos encargada de gestionar todos los procesos administrativos de RRHH en la empresa.
- El nivel de escolaridad que predomina en la mayoría de sus colaboradores es de nivel secundario.
- Aun así no estén definidos descriptores y perfiles de puestos, el requerimiento para desempeñar cada puesto de trabajo están definidos en contar con conocimientos para desarrollar el mismo.
- El colaborador no está limitado solo a desempeñar sus responsabilidades de su cargo de trabajo, sino más bien está preparado para desempeñar cualquier otro cargo de nivel operativo colaborando con sus demás compañeros de trabajo.
- El género no es un obstáculo para trabajar en este rubro de la empresa ya que en la zona sur y zona norte predominan más el sexo femenino en los diferentes puestos de trabajo.

- Según resultados y análisis obtenidos el rango de edad que predomina en los colaboradores es de gente joven.
  
- En la parte del análisis recabado del personal administrativo no existe homogeneidad en cuanto a reglamentos, políticas, contratos entre otros.
  
- En teoría el personal administrativo que tiene más tiempo de laborar en la empresa son los que manejan los temas de RRHH.



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo presentamos un resumen de los hallazgos encontrados en la investigación para plantear las nuevas propuestas para la empresa, todo esto si es aceptada o rechazada la hipótesis de la misma, así mismo verificar el alcance del objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación planteadas en el capítulo 1 de esta investigación aplicada a la Operadora de Gasolineras de Honduras ubicada en las ciudades de Tegucigalpa, Choluteca y San Pedro Sula de Honduras.

### **5.1 CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones que responden a cada una de las preguntas de la investigación basadas en los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas como las encuestas a todos los colaboradores de Grupo OPGASH y entrevistas realizadas a personal administrativo y gerente de la empresa.

- La falta de perfiles y descriptores de puestos permite que existan diferencias en el número de actividades que realiza un empleado, de un mismo puesto de trabajo, de dos o más estaciones, lo que repercute en la falta de un estándar de trabajo entre puntos de venta.
  
- La falta de indicadores para medir el desempeño limita el reconocimiento, que actualmente la empresa brinda, solo a un grupo de empleados: los bomberos, por meta

de venta; lo que desmoraliza al resto de los empleados, esto comprobado por el alto índice de personas que dan por hecho que nunca les será reconocido su trabajo.

- La necesidad de ejecutar el plan de acción que se requerirá para implementar el manual de procesos administrativos de RRHH elaborado en esta tesis y la falta de tiempo disponible de los integrantes del área administrativa de Grupo OPGASH para liderar la implementación antes mencionada, justifican la creación de un puesto de gerencia de RRHH.
  
- Contar con procesos administrativos de RRHH beneficiaría al grupo OPGASH con:
  - Estandarizar el servicio brindado por cada uno de los puestos de trabajo que posee.
  - Una gestión de personal más alineada con la misión y la visión de la empresa, lo que se traduce en facilitar o coordinar esfuerzos para el logro de objetivos futuros que la empresa se trace.
  - Minimiza la rotación de personal, al tener una base con la cual seleccionar, contratar y gestionar de la mejor manera a la persona idónea para el puesto.
  - Identifica los insumos necesarios que cada puesto requiere para desempeñarse eficaz y eficientemente.
  - Identificar, a través de evaluaciones, debilidades en conocimiento del personal para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.
  
- La falta de procesos administrativos de recursos humanos, descriptores y perfiles de puestos, indicadores de desempeño y un puesto de recursos humano si repercute

negativamente en más del 25% de empleados en Grupo OPGASH, lo que permite aceptar las hipótesis nula.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

A continuación se sugieren las recomendaciones sujetas a cada una de las conclusiones que responden a la aplicación de este proyecto de investigación para lograr cambios positivos en el mismo, definir y priorizar las acciones que se deben tomar para la implementación del manual.

- Se recomienda la revisión y evaluación de los descriptores y perfiles de puestos propuestos por la persona encargada del área de recursos humanos, esto, por cambios que puedan efectuarse en los procedimientos administrativos y funciones de los diferentes puestos de trabajo, para lograr que el colaborador este desempeñando las funciones correctas en el cargo correcto.
- Se sugiere la implementación de indicadores de desempeño y un sistema que los evalúe, obteniendo posteriormente con ello una calificación del desempeño de todos los empleados los que servirían como punto de partida para un reconocimiento.
- Se recomienda la creación de un puesto de recursos humanos que se encargue de la implementación y seguimiento del manual de procesos administrativos elaborado en esta tesis, el número de puestos a contratar dependerá del tiempo en que se quiera lograr implementar el manual antes mencionado.

- Se recomienda a la empresa evaluar en el tiempo que ella considere (no mayor al tiempo que sugiere la empresa para aumentos salariales) el desempeño del empleado, para mantener un estándar en la calidad del servicio.
- Se recomienda colocar en un lugar visible para los empleados y el público la misión y visión de la empresa y entregársela al empleado en presentación de carnet para que el empleado se identifique con la misma
- Se recomienda aplicar los procesos de contratación de personal y evaluación del desempeño de para tener en la empresa el personal idóneo en cada puesto de trabajo.
- Se sugiere aplicar el Manual de Procesos administrativos de recursos humanos a todo el personal que labora en la empresa para que cuenten con una herramienta necesaria que le permita gestionar de manera eficiente personal.
- Se recomienda la elaboración de un reglamento interno de trabajo que tome en cuenta dentro del mismo los comportamientos esperados de los empleados y otras generalidades que permita el desempeño exitoso de las políticas y procedimientos que la empresa tiene establecidos basado dicho reglamento en el código de trabajo vigente

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo se presenta el plan de acción a realizarse en Grupo OPGASH para implementar el manual de procesos administrativos de Recursos Humanos que comprende la propuesta de diferentes formatos y procesos administrativos de recursos humanos los cuales fueron elaborados en base a la información que se recabo de los instrumentos aplicados para el desarrollo de esta investigación. Mencionada propuesta será entregada al gerente general de OPGASH para su evaluación y aprobación, misma que servirá de guía para el mejoramiento continuo de los procesos que debe implementar día con día el área de recursos humanos.

### **6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE RRRHH EN GRUPO OPGASH**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo brinda a Grupo OPGASH una serie de pasos sugeridos como plan de acción para establecer o implementar el Manual de Procedimientos Administrativos de RRHH brindado, haciéndolo así parte del resto de políticas y procedimientos que el Grupo OPGASH tiene.

Es importante señalar que este plan de acción a ejecutar no contempla presupuesto, debido a que queda en total consideración del Grupo OPGASH el monto que presupuestará para la contratación del Gerente de Recursos Humanos y gastos de papelería que el plan de acción y el manual propuesto requieren para su implementación; también, el tiempo

establecido en el plan de acción sirve solamente para dar al Grupo OPGASH una idea del tiempo que podría esperar finalizar la implementación del manual de acuerdo a las sugerencias planteadas.

Se espera que este plan de acción sea una guía sencilla y entendible sobre los pasos mínimos a realizar para integrar a la empresa el manual de procesos administrativos de Recursos Humanos sin generar disgusto entre los empleados a todo nivel del Grupo OPGASH.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

Plan de acción para la implementación del manual de procesos administrativos del área de RRRHH en Grupo OPGASH

Antes de empezar a ejecutar la serie de pasos sugeridos por el presente plan de acción, es fundamental que la gerencia y empleados del nivel administrativo de Grupo OPGASH se comprometan a apoyar al nuevo Gerente de Recursos Humanos a la ejecución exitosa de este plan, procurando enseñarle de la mejor manera lineamientos y detalles que este plan y el manual de procedimientos administrativos de RRHH hubieren dejado de considerar, para que en conjunto revisen y autoricen la ejecución tanto de este plan de acción como la implementación exitosa del manual de procedimientos administrativos de Recursos Humanos.

Tabla. X Detalle de responsables de ejecutar plan de acción

Abreviatura	Puesto Administrativo
GG	Gerente General
GH	Gerente de Recursos Humanos
CG	Contador General
AU	Auditor General
JO	Jefe de Operaciones
SACH	Supervisor Administrativo de Choluteca
SATG	Supervisor Administrativo de Tegucigalpa
SAS1	Supervisor Administrativo #1 de San Pedro Sula
SAS2	Supervisor Administrativo #2 de San Pedro Sula
SAS3	Supervisor Administrativo #3 de San Pedro Sula
SAS4	Supervisor Administrativo #4 de San Pedro Sula

Tabla. X EDT del plan de acción a realizar

EDT	Nombre de la tarea	EDT Predecesor	Responsable
1	Plan de acción para la implementación del manual de procesos administrativos del área de RRRHH en Grupo OPGASH		GG
1.1	Contratar a una persona que lidere la implementación del manual		GG
1.1.1	Revisar perfil propuesto del puesto de Gerente de RRHH Grupo OPGASH		
1.1.2	Autorizar Perfil de puesto	1.1.1	
1.1.3	Ejecutar proceso de contratación de personal	1.1.2	
1.1.4	Firmar contrato de trabajo de nuevo Gerente de RRHH	1.1.3	
1.1.5	Brindar inducción al Gerente de RRHH en las diferentes estaciones de Grupo OPGASH	1.1.4	
1.1.6	Evaluar la inducción que Gerente de RRHH recibió	1.1.5	
1.2	Implementar cambio del logo de la empresa		
1.2.1	Proponer nuevo logo del Grupo OPGASH		GG
1.2.2	Evaluar y aprobar mejoras en nuevo logo	1.2.1	GG, CG, AU, JO

1.2.3	Comunicar a toda la empresa la razón del cambio de logo	1.2.2	GG, GH
1.2.4	Implementarlo en todos los formatos y uniformes de la empresa	1.2.3	GG, CG, AU, JO
1.3	Implementar Manual de Procesos Administrativos de RRHH		
1.3.1	Perfiles y descriptores de puestos		
1.3.1.1	Actualizar los perfiles y descriptores de puestos elaborados en esta tesis, cuando el grupo OPGASH lo considere conveniente	1.1	GG, GH
1.3.1.2	Autorizar perfiles y descriptores de puesto	1.3.1.1	GG, GH
1.3.2	Indicadores de desempeño		
1.3.2.1	Asociar indicadores de desempeño a las actividades que el perfil de puesto indica para cada empleado	1.1	GG, CG, AU, JO, GH
1.3.3	Evaluación del desempeño		
1.3.3.1	Actualizar las evaluaciones de desempeño elaboradas en esta tesis, cuando el grupo OPGASH lo considere conveniente	1.1	GH
1.3.3.2	Evaluar al personal para determinar las calificaciones base con que se elaborarán planes de acción para mejorar las calificaciones obtenidas.	1.3.3.1	GH
1.3.3.3	Elaborar planes de acción que aseguren al empleado mejorar sus calificaciones obtenidas	1.3.3.2	GH, SACH, SATG, SAS1, SAS2, SAS3, SAS4
1.3.4	Misión y Visión		
1.3.4.1	Imprimir la misión y la visión de la empresa en tamaño afiche para colocar en Gasolineras	1.1	GG, CG, AU, JO, GH
1.3.4.2	Colocar afiches con la misión y visión de la empresa en lugares visibles de la gasolinera	1.3.4.1	GG, CG, AU, JO, GH
1.3.4.3	Imprimir la misión y visión de la empresa en tamaño carnet	1.3.4.2	GG, CG, AU, JO, GH



1.3.4.4	Entregar a los jefes inmediatos carnets para entregar a sus subordinados	1.3.4.3	GG, CG, AU, JO, GH
1.3.4.5	Leer todas las mañanas la misión y la visión para que se la aprendan y lograr así un sentido de identidad a la empresa	1.3.4.4	GG, CG, AU, JO, GH

Breve descripción de las actividades macro a ejecutar del plan de acción

A continuación se explica cada uno de los 3 puntos principales a cumplir en el plan de acción para considerar la implementación del manual de procesos administrativos de recursos humanos exitosa:

### **6.3.1 CONTRATAR A UNA PERSONA QUE LIDERE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL.**

Este punto detalla los pasos necesarios para contratar al candidato idóneo para el puesto de Gerente de Recursos Humanos, puesto clave para liderar la implementación del Manual de Procesos Administrativos de Recursos Humanos. Esta etapa del plan de acción es de responsabilidad total del Gerente General.

Inicia con la revisión del perfil propuesto por éste trabajo para el puesto de Gerente de Recursos Humanos, dicha revisión debe tomar en consideración el agregar propuesta salarial para el puesto de Gerente de Recursos Humanos, detallar funciones que no fueron mencionadas en la elaboración del perfil y descriptor de puesto como programación de viajes

para ejecución de la revisión de perfiles y descriptores de puesto que se propone en el último punto del plan de acción.

Luego de la revisión total del perfil y descriptor de puestos del Gerente de Recursos Humanos, el Gerente General puede proceder a la autorización del mismo para luego dar inicio al “proceso de contratación de personal” incluido en el manual elaborado por este trabajo. Una vez que se contrate al candidato idóneo para el puesto, se sugiere brindarle una inducción a todos los niveles de la empresa, de manera que el (la) Gerente de Recursos Humanos conozca a un nivel suficiente el giro del negocio y la situación actual de cada puesto en la empresa. Para concluir exitosamente este punto del plan de acción, se sugiere aplicar un test (elaborado por el Gerente General) que evalúe puntos importantes de la futura gestión que realizará el (la) Gerente de Recursos Humanos de Grupo OPGASH.

### **6.3.2 IMPLEMENTAR CAMBIO DEL LOGO DE LA EMPRESA**

Se sugiere al Gerente General de Grupo OPGASH dar un cambio de imagen al logo de la empresa, esto como una señal para toda la empresa de un cambio positivo que ayudará a renovar la administración que actualmente tiene el área de Recursos Humanos en toda la empresa.

Actualmente el logo y hoja membretada que el Grupo OPGASH tiene son los siguientes:



Hoja membretada actual



Logo actual de Grupo OPGASH

La propuesta que el presente trabajo hace al Grupo OPGASH es el siguiente:



Nueva hoja membretada



Nuevo logo Grupo OPGASH

Significado del nuevo logo como propuesta:



### Racional Creativo

Se brinda a continuación una breve explicación del significado del color y la forma de la propuesta del nuevo logo para dar razones suficiente del porqué implementarlo:

#### Colores y significado:

Azul: Denota confianza y solidez, profesionalismo y confianza que toda empresa debe tener.

Ámbar (naranja claro): Significa el color mismo de la gasolina.

#### Forma y significado:

Se muestra como se enlazan estos colores y juntos forman una empresa sólida en lo que se refiere a ser una operadora de gasolineras.

Una vez aprobado el logo propuesto, se le comunicará a todos los empleados de nivel administrativo que habrá cambio en el logo de la empresa, por lo que toda la papelería que actualmente posea el logo anterior deberá ser usado antes de usar el nuevo logo.

Cada empleado de nivel administrativo tendrá la tarea de inventariar la documentación membretada disponible y brindar dicha información al Auditor General, quien se encargará de balancear la papelería entre todas las gasolineras para buscar que la misma termine de ser usada en un máximo de un mes.

Luego de transcurrida la tarea anterior, se dará paso al uso del nuevo logo en toda la papelería y uniformes de la empresa. Se sugiere mantener un inventario de papel impreso con el nuevo logo de acuerdo a lo que el personal administrativo considere adecuado. La implementación del nuevo logo puede estar acompañado por una pequeña ceremonia con los empleados, de manera que se sientan identificados con el cambio que la empresa desea dar al área de Recursos Humanos.

### **6.3.3 IMPLEMENTAR MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RRHH**

Una vez que se cuente con el (la) Gerente de Recursos Humanos y que todos los empleados están conscientes del cambio de imagen que la empresa ha dado por dar inicio a las actividades formales del área de Recursos Humanos, se deben revisar y autorizar todos los perfiles de puesto que el manual elaborado por este trabajo contiene.

Una vez que se cuente con Perfiles y Descriptores de puesto autorizados, se debe proceder a asociar indicadores de desempeño a las actividades que cada perfil de puesto indica para cada empleado. Se sugiere un formato de evaluación de desempeño donde se

muestra un ejemplo de indicadores a evaluar para un puesto en específico del Grupo OPGASH.

Los indicadores deben ser fácilmente medibles y a su vez alcanzables por los empleados, basándose en un nivel de calificación (ver propuesta en formato de evaluación del desempeño) de dichos indicadores que motiven al empleado a superar las expectativas de la empresa.

Luego de identificar los indicadores a evaluar por puesto, se deben elaborar las diferentes evaluaciones de desempeño haciendo uso del formato adjunto en el manual y aplicar por primera vez dichas evaluaciones a todo el personal. La información obtenida de esta primera evaluación será el punto de partida para la creación de planes de acción que ayuden a cerrar las brechas identificadas en el desempeño de los empleados, iniciando así con la búsqueda de estandarización en el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo de Grupo OPGASH.

Por último se sugiere a Grupo OPGASH publicar su misión y visión como empresa, para lograr en los empleados un sentido de identidad y compromiso en lo que se refiere a la realización de sus funciones y el logro que se obtiene al alcanzar el desempeño esperado por la empresa. La tarea consistiría en imprimir la misión y la visión del Grupo OPGASH en formatos de afiche para hacerla visible en todas las estaciones de servicio y en formato carnet para que cada empleado se las aprenda. Cada jefe inmediato tendrá la responsabilidad de leer diariamente (si así lo estimare conveniente) ante sus equipo la misión y la visión del

Grupo OPGASH, para alinear en cada jornada los esfuerzos de cada puesto al logro de los mismos.

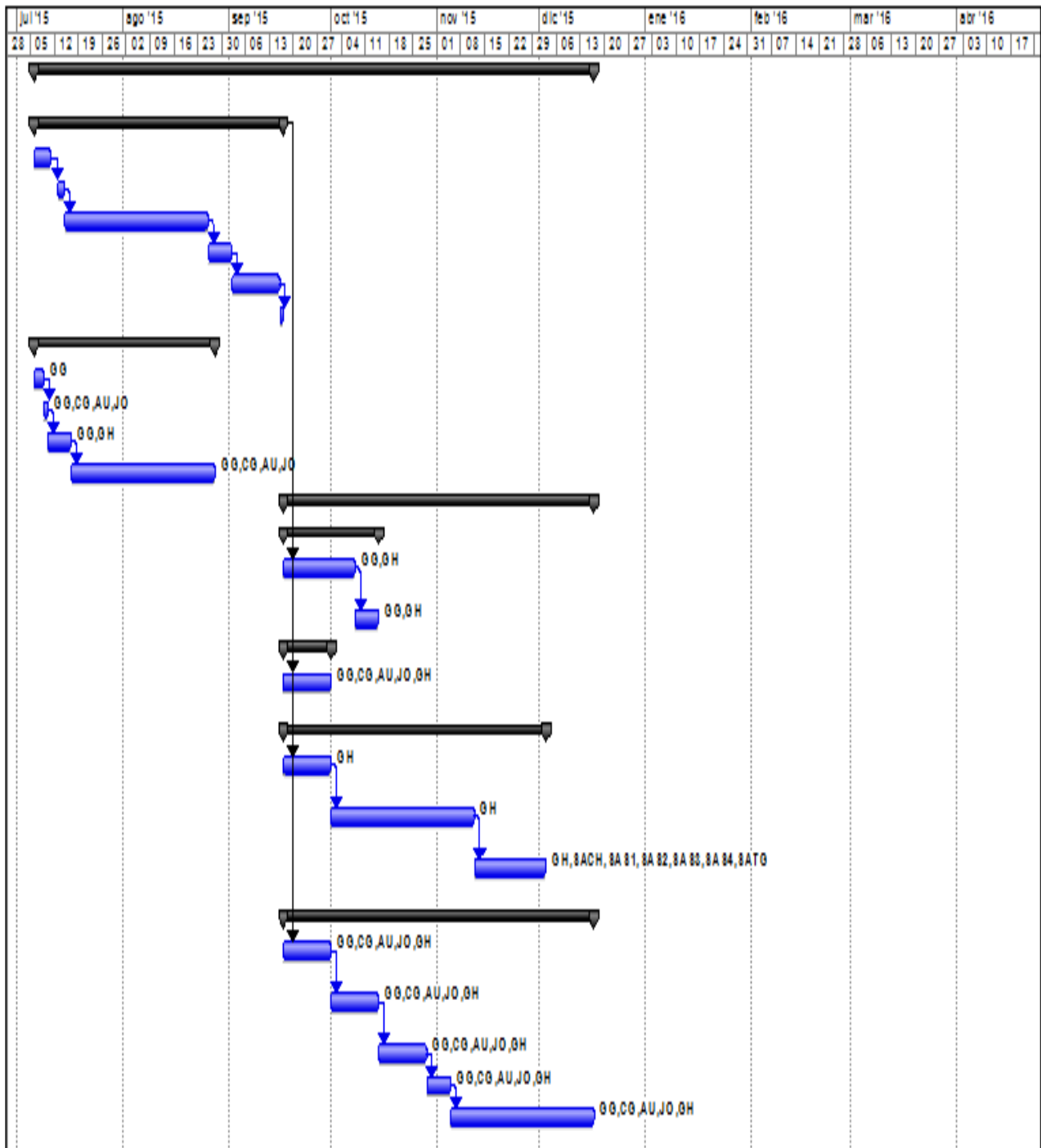
El lograr que los empleados se aprendan la misión y la visión de la empresa sería la última tarea a concluir en este plan de acción presentado a Grupo OPGASH. El resto de formatos y procedimientos contenidos en el Manual de Procesos Administrativos de Recursos Humanos deberá ser analizado, actualizado y/o Autorizado por la Gerencia General de Grupo OPGASH y por el (la) Gerente de Recursos Humanos para su posterior uso.

#### **6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

Diagrama de ejecución del plan de acción para la implementación del Manual de Procesos Administrativos de Recursos Humanos de Grupo OPGASH

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	edecesor/EDT	Nombres de los recursos
1	0001	<b>Plan de acción para la implementación del manual de procesos administrativos del área de RRRHH en Grupo OPGASH</b>	118 días	lun 06/07/15	mié 16/12/15		GG
2	0001.1	<b>Contratar a una persona que lidere la implementación del manual</b>	53 días	lun 06/07/15	mié 16/09/15		GG
3	0001.1.1	Revisar perfil propuesto del puesto de Gerente de RRHH Grupo OPGASH	5 días	lun 06/07/15	vie 10/07/15		
4	0001.1.2	Autorizar Perfil de puesto	2 días	lun 13/07/15	mar 14/07/15	0001.1.1	
5	0001.1.3	Ejecutar proceso de contratación de personal	30 días	mié 15/07/15	mar 25/08/15	0001.1.2	
6	0001.1.4	Firmar contrato de trabajo de nuevo Gerente de RRHH	5 días	mié 26/08/15	mar 01/09/15	0001.1.3	
7	0001.1.5	Brindar inducción al Gerente de RRHH en las diferentes estaciones de Grupo OPGASH	10 días	mié 02/09/15	mar 15/09/15	0001.1.4	
8	0001.1.6	Evaluar la inducción que Gerente de RRHH recibió	1 día	mié 16/09/15	mié 16/09/15	0001.1.5	
9	0001.2	<b>Implementar cambio del logo de la empresa</b>	39 días	lun 06/07/15	jue 27/08/15		
10	0001.2.1	Proponer nuevo logo del Grupo OPGASH	3 días	lun 06/07/15	mié 08/07/15		GG
11	0001.2.2	Evaluar y aprobar mejoras en nuevo logo	1 día	jue 09/07/15	jue 09/07/15	0001.2.1	GG,CG,AU,JO
12	0001.2.3	Comunicar a toda la empresa la razón del cambio de logo	5 días	vie 10/07/15	jue 16/07/15	0001.2.2	GG,GH
13	0001.2.4	Implementarlo en todos los formatos y uniformes de la empresa	30 días	vie 17/07/15	jue 27/08/15	0001.2.3	GG,CG,AU,JO
14	0001.3	<b>Implementar Manual de Procesos Administrativos de RRRHH</b>	65 días	jue 17/09/15	mié 16/12/15		
15	0001.3.1	<b>Perfiles y descriptores de puestos</b>	20 días	jue 17/09/15	mié 14/10/15		
16	0001.3.1.1	Actualizar los perfiles y descriptores de puestos elaborados en esta tesis, cuando el grupo OPGASH lo considere conveniente	15 días	jue 17/09/15	mié 07/10/15	0001.1	GG,GH
17	0001.3.1.2	Autorizar perfiles y descriptores de puesto	5 días	jue 08/10/15	mié 14/10/15	0001.3.1	GG,GH
18	0001.3.2	<b>Indicadores de desempeño</b>	10 días	jue 17/09/15	mié 30/09/15		
19	0001.3.2.1	Asociar indicadores de desempeño a las actividades que el perfil de puesto indica para cada empleado	10 días	jue 17/09/15	mié 30/09/15	0001.1	GG,CG,AU,JO,0
20	0001.3.3	<b>Evaluación del desempeño</b>	55 días	jue 17/09/15	mié 02/12/15		
21	0001.3.3.1	Actualizar las evaluaciones de desempeño elaboradas en esta tesis, cuando el grupo OPGASH lo considere conveniente	10 días	jue 17/09/15	mié 30/09/15	0001.1	GH
22	0001.3.3.2	Evaluar al personal para determinar las calificaciones base con que se elaborarán planes de acción para mejorar las calificaciones obtenidas.	30 días	jue 01/10/15	mié 11/11/15	0001.3.3	GH
23	0001.3.3.3	Elaborar planes de acción que aseguren al empleado mejorar sus calificaciones obtenidas	15 días	jue 12/11/15	mié 02/12/15	0001.3.3	GH,SACH,SAS1
24	0001.3.4	<b>Misión y Visión</b>	65 días	jue 17/09/15	mié 16/12/15		
25	0001.3.4.1	Imprimir la misión y la visión de la empresa en tamaño afiche para colocar en Gasolineras	10 días	jue 17/09/15	mié 30/09/15	0001.1	GG,CG,AU,JO,0
26	0001.3.4.2	Colocar afiches con la misión y visión de la empresa en lugares visibles de la gasolinera	10 días	jue 01/10/15	mié 14/10/15	0001.3.4	GG,CG,AU,JO,0
27	0001.3.4.3	Imprimir la misión y visión de la empresa en tamaño carnet	10 días	jue 15/10/15	mié 28/10/15	0001.3.4	GG,CG,AU,JO,0
28	0001.3.4.4	Entregar a los Jefes inmediatos carnets para entrega a sus subordinados	5 días	jue 29/10/15	mié 04/11/15	0001.3.4	GG,CG,AU,JO,0
29	0001.3.4.5	Leer todas las mañanas la misión y la visión para que se la aprendan y lograr así un sentido de identidad a la empresa	30 días	jue 05/11/15	mié 16/12/15	0001.3.4	GG,CG,AU,JO,0





Proyecto: Plan de acción manual de p Fecha: sáb 04/04/15	Tarea		Hito		Tareas externas	
	División		Resumen		Hito externo	
	Progreso		Resumen del proyecto		Fecha límite	

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2010). *Selección por competencias* (1.<sup>a</sup> ed.). Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10365844>

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10934358>

Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10862097>

Arostegui, Á. O., & Doval, I. M. (2009). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10357039>

Arroyo, H. V. (2009). La formación de recursos humanos y el desarrollo de competencias para la capacitación en promoción de la salud en América Latina. *Global Health Promotion*, 16(2), 66-72,56,62-63.

Caicedo, P., & Augusto, F. (2014). Diseño de un manual para la administración del Departamento de atención al cliente en FreightForwarder para el manejo de carga de importación y exportación. (Thesis). Extraído desde <http://repositorio.ucsg.edu.ec:8080/handle/123456789/2581>

Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. España: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10584272>

Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10552985>

Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. de la M., & Prieto Zamora, J. M. (2009). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S) (1.ª ed.)*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10751564>

Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. (3.ª ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10552985>

Chiavenato, I. (2004). *Estructura Organizacional, tipos de organización y organigramas (1.ª ed.)*. MgH Interamericana

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (8.ª ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10467110>

Criollo Bravo, M. K. (2014). Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano en la Empresa Productos BetovenCia. Ltda.. Universidad de Cuenca. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/20526>

Díaz Monjiotti, E. (2007). *La gestión de Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la empresa cubana actual. Economía y Desarrollo. V.132 n.1. 2003.* Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10189896>

Dessler, G. (1991). *Administración de personal* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=analisis+de+puestos&btnG=&lr=>

Dessler, G., & Varela, R. A. (2010). *Administración de recursos humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). *Cultura y Administración De Recursos Humanos En América Latina*, (5), 28–45.

FernandezRios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios.* (1.<sup>a</sup> ed.). España: Ediciones Diaz de Santos. Recuperado a partir de [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DESCRIPCION+DE++de+puestos&ots=hsRQLmAhLC&sig=\\_v3z7B-tKLUOaZ1C4LQCUtXP-kY#v=onepage&q=DESCRIPCION%20DE%20%20de%20puestos&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DESCRIPCION+DE++de+puestos&ots=hsRQLmAhLC&sig=_v3z7B-tKLUOaZ1C4LQCUtXP-kY#v=onepage&q=DESCRIPCION%20DE%20%20de%20puestos&f=false)

Fernández Sánchez, E., & Junquera Cimadevilla, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos.* España: Septem Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10721807>

Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.* España: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10646216>

García Leal, C. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10721719>

Giraldo Henano, C. P. (2004). *Creación de un Modelo Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias*. Colombia. Recuperado a partir de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4.<sup>a</sup> ed.). México: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10853636>

Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1), 1-32.

J. Aguayo, P. (2013, November). Los manuales administrativos como herramienta clave | Grandes Pymes. Extraído desde <http://www.grandespymes.com.ar/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

Meléndez Gavilanes, G. A. (2012). Propuesta para crear el departamento de recursos humanos y desarrollo institucional en la corporación educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato, Ecuador. Pontífica Universidad Católica de Ecuador. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/277/1/75545.pdf>

Molina Barrera, R. L. (2010, Junio). Diseño y Aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos de la Empresa “Combustibles del Ecuador S.A.” Universidad Politécnica Salesiana, Quito. Extraído desde <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4373/1/UPS-QT01827.pdf>

Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2002). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS: UNA SÍNTESIS TEÓRICA. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 8(3), 59–78.

Pacheco Paz, L. G., & Cabrera Ávila, Y. Y. (2013). DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DE VENTAS DE SIMPLEX GROUP HONDURAS. *INNOVARE: Revista de ciencia y Tecnología*. Recuperado a partir de <http://www.unitec.edu/innovare/?p=378>

Publicaciones Vértice. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. España: Editorial Publicaciones Vértice. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522634>

Prado Zeas, M. E. (Ene 8, 2013). LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DISTRIBUIDORA COMEP. Universidad Israel. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://186.42.96.211:8080/jspui/handle/123456789/321>

Ramió, C. (n.d.). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Extraída de <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>

Ríos, J. G. S. (2008). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–162.

Valladares, R. (1992). *Administración de Recursos Humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). Honduras.

**ANEXOS**

## ENCUESTA

Buen día. Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial quienes investigamos el tema “Manual de Procesos Administrativos de Recursos Humanos en Grupo OPGASH en Tegucigalpa”. A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales solicitamos responder de forma objetiva, las misma servirá para recolectar información necesaria para la elaboración de dicho manual. Seleccione la respuesta que se considere correcta:

1	¿Qué nivel de escolaridad tiene?	a. Primaria completa b. Secundaria completa c. Universidad completa d. Maestría completa
2	¿Sabe lo que se espera de su trabajo?	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
3	¿Cuáles son los materiales o equipo que requiere para desempeñar su trabajo?	Enumere _____ _____
4	¿En su trabajo, tiene la oportunidad de hacer bien su trabajo?	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
5	En este último trimestre ¿Recibió reconocimientos o incentivos por hacer bien su trabajo?	a. Sí, y me alegró b. Sí, pero no me causo alegría c. No, a pesar de que esforcé d. No, siempre es lo mismo
6	Su jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, ¿Muestra tener interés en usted como persona?	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca



7	Hay alguien en su trabajo que se interesa por su desarrollo personal y profesional	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
8	Su opinión cuenta en su trabajo	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
9	Conoce la misión (o propósito) y la visión (o hacia donde se proyecta) de la empresa	a. Sí, y me identifico con ellas b. Sí, sé que deben de haber c. Sí, pero no me las han dicho d. No, pero deben de haber e. No, no sabía que habían
10	La misión o propósito de la empresa, Le hace sentir que su trabajo es importante	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
11	Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad	a. Siempre b. Casi siempre c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
12	Tiene un(a) mejor amigo(a) en el trabajo	a. Sí, lo conocí aquí b. Sí, lo conocía desde antes de trabajar aquí c. No, no tengo
13	Durante los últimos seis meses, Ha habido alguien en el trabajo que le ha hablado sobre su progreso	a. Sí, cada mes hablan conmigo b. Sí, cada dos o tres meses hablan conmigo c. Sí, hace 6 meses hablaron conmigo d. Pasan más de 6 meses desde la última vez que hablaron conmigo
14	Este último año, Ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo	a. Sí, y lo he aprovechado b. Sí, pero no he podido aprovechar c. No, pero desearía se me diera la oportunidad d. No, más trabajo me han dado

**Sexo:** M\_\_\_ F\_\_\_

**Edad:** 18-30  
31-43  
44-56  
+ De 56

## ENCUESTA

Buen día. Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial quienes investigamos el tema “Manual de Procesos Administrativos de Recursos Humanos en Grupo OPGASH en Tegucigalpa”. A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales solicitamos responder de forma objetiva, las misma servirá para recolectar información necesaria para la elaboración de dicho manual. Seleccione la respuesta que se considere correcta:

1	¿Cuántos años de experiencia tiene?	a. de 0 a 1 años b. de 2 a 3 años c. Más de 3 años
2	¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al reporte de ejecución presupuestal?	a. Semanal b. Quincenal c. Mensual d. No se hace, por qué? _____
3	¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al cumplimiento de la meta?	a. Semanal b. Quincenal c. Mensual d. No se hace, por qué? _____
4	¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al cumplimiento de la reportería?	a. Semanal b. Quincenal c. Mensual d. No se hace, por qué? _____
5	¿Se identifica al cliente frecuente?	a. Si, identificamos a los clientes b. No, pero estamos en proceso de identificarlos c. No, no lo identificamos
6	¿Se incentiva la lealtad del cliente frecuente?	a. Si lo hacemos b. Estamos en proceso de hacerlo c. No se hace
7	¿Se tiene identificado las principales fuentes de reclamo?	a. Si conozco las debilidades del servicio b. Estamos en proceso de identificarlas b. Desconozco el origen de los problemas con los clientes
8	¿Se da seguimiento estricto a la eliminación de la fuente de reclamo?	a. Si se trabaja para mejorar todos los días b. Estamos en proceso b. No, nadie le da seguimiento a esos temas
9	¿Con que frecuencia se realiza revisión al estatus de documentación de Actividades?	a. Mensual b. Trimestral c. Semestral d. Anual e. No se hace, por qué? _____

10	¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al estatus de documentación de puestos de trabajo?	a. Mensual b. Trimestral c. Semestral d. Anual e. No se hace, por qué? _____
11	¿Cuánto tiempo pasa entre cada revisión al estatus de documentación de políticas?	a. Mensual b. Trimestral c. Semestral d. Anual e. No se hace, por qué? _____
12	¿Existe una planificación para elaborar la planilla?	a. Si, con tiempo se realiza b. Si, el día antes de pago se hace c. No, siempre se paga a última hora o d. No hay día fijo de pago
13	¿Cuenta con un proceso de selección de personal?	a. Si contamos con un proceso escrito b. Si lo hay pero no está escrito c. No contamos con ese proceso
14	¿Cuenta con contratos de trabajo?	a. Si contamos con un contrato escrito b. Si lo hay pero no está escrito c. No contamos con un contrato
15	¿Cuenta con una gestión de nómina y seguro social de los empleados?	a. Si la gestionamos la nómina y el seguro de los empleados b. Solo gestionamos la nómina c. No gestionamos ni la nómina ni el seguro
16	¿Lleva control de horas extras, permisos, vacaciones e incapacidades?	a. Si se controlan y de forma estricta b. Si se controlan, pero cuando nos envían la información b. No se controlan a la fecha
17	¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?	a. Si tenemos uno y por escrito b. Si tenemos uno pero no está escrito c. No contamos con un reglamento interno
18	¿Cuenta con un sistema de escala salarial que motive al empleado a mejorar?	a. Si contamos con una escala salarial para el pago a los empleados b. No contamos con una escala, se les paga por igual
19	¿Cuenta con una política de incentivo salarial y/o de retribución por resultados?	a. Si contamos con una política de incentivos por escrito b. Si contamos con una política de incentivos pero no está escrita aún c. No contamos con una política de incentivos
20	¿Cuenta con planes de capacitación de personal?	a. Si contamos con planes de capacitación b. No, no contamos con planes de capacitación c. Nos capacitamos solo si un proveedor nos la brinda

**Sexo:** M\_\_\_ F\_\_\_

**Edad:** 18-30

31-43

44-56

+ De 56

### **Guía de Entrevista**

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿De qué forma recibe las instrucciones del trabajo encomendado?
3. ¿Cuáles son las competencias necesarias para su puesto de trabajo?
4. ¿Qué deberes tiene en relación a su puesto de trabajo?
5. ¿Cuáles son los derechos que tiene por el desempeño de su puesto de trabajo?
6. ¿Qué prohibiciones tiene en el puesto?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que le impiden alcanzar los diferentes indicadores de su puesto de trabajo para cumplir las metas de la empresa?
8. Cada cuanto se revisa:
  - Puntualidad
  - Permisos a su puesto de trabajo
  - Jornada de capacitación
  - Hora de llegada
  - Ausencias del puesto de trabajo



## I. DESCRIPTOR DEL CARGO

Nombre del cargo:

Área:

Jefe Inmediato:

Reporta a:

Supervisa a:

Horario:

## 2. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO:

--

## 3. FUNCIONES DEL PUESTO

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

## 4. RETOS DEL PUESTO

1.

2.

3.

## 5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	EXTERNAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

## 6. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

## II. PERFIL DEL CARGO

### 7. INFORMACION GENERAL

Edad:							
Género:	<table border="1"><tr><td>F</td><td>M</td><td>Indiferente</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	F	M	Indiferente			
F	M	Indiferente					

### 8. FORMACION ACADÉMICA

	Área	Necesario	Innecesario
Diversificado			
Universitario			
Maestría			
Profesión Oficio			

## 9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS

C/H	Necesario	Innecesario
Años de experiencia en el cargo		
Microsoft Office		
Excel		
Access		
Power Point		
Publisher		
Conocimientos contables		
Razonabilidad financiera		
Conocimientos fiscales y municipales		
Conocimientos de RRHH		
Conocimiento de presupuestos		
Conocimiento y manejo de inventarios		

## 10. IDIOMAS

Idioma	Definición	Nivel requerido
<b>Inglés:</b>	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
<b>Otro:</b>	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	

## 11. COMPETENCIAS

NIVELES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO		
		Bajo	Medio	Alto
<b>ORGANIZACIONALES</b>	Orientación al cliente			
	Trabajo en equipo			
	Compromiso organizacional			

	Comunicación			
	Liderazgo			
	Iniciativa			
	Autoconfianza			
	Toma de decisiones			
	Responsabilidad			
<b>ESPECÍFICAS</b>	Elaboración de planes estratégicos			
	Manejo de Microsoft Office			
	Manejo de correos electrónicos			
	Manejo de otros idiomas			
	Innovación			
	Creatividad			
	Negociación			
	Adaptación al cambio			
<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>	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

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

## AUTORIZACIONES

FECHA:

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS
-----------------------------------	---------------------------	------------------



## FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

 <p><b>OPGASH</b> Operadora de Gasolineras de Honduras</p>	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	FO-GRH- _____			
	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<b>Fotografía Tamaño Carnet</b>			
Fecha de Inicio: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; width: 150px; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>					
Puesto					
No. Plaza	No. Registro de Puesto				
		<b>IDENTIFICACIÓN PERSONAL</b>			
<b>DATOS PERSONALES</b>		Tarjeta de Identidad			
Nombre Completo:					
Lugar y Fecha de Nacimiento:		Seguro Social			
Edad:	Sexo:	Tipo de Sangre			
RTN					
Nacionalidad					
Estado Civil		Solvencia Municipal			
Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado			
<input type="checkbox"/>		Unión Libre			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Profesión u Oficio		Licencia de Conducir			
Domicilio					
Teléfono de Casa		Celular			

Nombre del Conyugue		Lugar de Trabajo	
Dirección del Trabajo		Teléfono	
<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>		<b>INFORMACIÓN FAMILIAR</b>	
Habita en Casa Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Pagada <input type="checkbox"/>		Nombre (Padre)	
Detalle de Bienes Propios		Nombre (Madre)	
		Dirección y Teléfono	
¿Tiene Deudas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		En caso de emergencia avisar a	
Tarjetas de Crédito <input type="checkbox"/> Emisor <input type="checkbox"/> ¿Dónde?		Nombre	
		Parentesco	
		Teléfono de Contacto	
¿Tiene personas que dependan de Usted?		SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>Nombre</b>		<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
<b>Parentesco</b>			

**EXPERIENCIA LABORAL**

Nombre de la Empresa		Puesto
Fecha de Inicio	Fecha Final	Jefe Inmediato
Motivo Salida		
Ultimo Salario	Responsabilidades	Teléfono
Nombre de la Empresa		Puesto
Fecha de Inicio	Fecha Final	Jefe Inmediato
Motivo Salida		
Ultimo Salario	Responsabilidades	Teléfono
Nombre de la Empresa		Puesto
Fecha de Inicio	Fecha Final	Jefe Inmediato
Motivo Salida		
Ultimo Salario	Responsabilidades	Teléfono
Otros Trabajos		

Puesto al que aspira	Aspiración Salarial	<b>¿Qué lo motivo a solicitar empleo en Grupo OPGASH?</b>	
Equipo de Oficina o de su Profesión que maneja		Iniciativa Propia	
		Recomendación	
		Anuncio del Periódico	
		Otros (explique)	
¿Por qué desea trabajar con Grupo OPGASH?			
¿Ha sido despedido en los anteriores trabajos u obligado a renunciar? Explique brevemente.			
En caso de ser contratado ¿Estaría dispuestos a trabajar en jornadas rotativas?			

Manifiesto que todos los datos que he anotado en la presente solicitud son verdaderos y correctos, que he informado con veracidad de los empleos que he tenido. Dar una respuesta inexacta es motivo suficiente para anular el trámite de solicitud.

Declaro que estoy de acuerdo en prestar mis servicios profesionales a Grupo OPGASH en donde fuere asignado, situación que forma parte de las condiciones de trabajo que acepto desde el momento de firmar esta solicitud.

Si llegare a tener empleo en Grupo OPGASH, me comprometo a no aceptar otro empleo ni hacer trabajos remunerables, aunque dichos trabajos se hagan en horas fuera de oficina y estoy conforme con que Grupo OPGASH me tome a prueba por un período hasta de dos meses, durante los cuáles si mis servicios no son satisfactorios quedará en libertad, en cualquier momento durante este período, de darme aviso verbal, el cual será suficiente para que yo deje el empleo.

---

**Lugar y Fecha**

---

**Firma del Solicitante**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
GRUPO OPGASH**

**AUTORIZACIÓN**

**Fecha:**

Por este medio yo \_\_\_\_\_ con número de identidad \_\_\_\_\_ autorizo a SERVICIOS Grupo OPGASH para confirmar las siguientes referencias laborales y personales. Asimismo de realizar la investigación sobre el historial crediticio de mí persona (en los casos que aplique). A continuación enlisto:

**Referencias Laborales:**

Nombre de la persona:

Cargo que ocupa:

Empresa donde labora:

Número de teléfono:

Nombre de la persona:

Cargo que ocupa:

Nombre de la empresa:

Nombre de la empresa:

**Referencias Personales:**

Nombre de la persona:

Número de teléfono:

Nombre de la persona:

Número de teléfono:

Nombre de la persona:

Número de teléfono:

**Nombre del candidato:**

**Firma del candidato:**



**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**GRUPO OPGASH**  
**FORMATO DE ENTREVISTA PARA PERSONAL OPERATIVO**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA DEL POSTULANTE</b>
1	Cuéntanos acerca de ti	
2	¿Por qué dejaste tu último trabajo?	
3	¿Qué experiencia tienes en este campo en particular?	
4	¿Estás buscando trabajo en otras empresas también?	
5	¿Por qué quieres trabajar con nosotros?	
6	¿Conoces a alguien que trabaje para nosotros?	
7	¿Qué remuneración esperas obtener?	
8	¿Estarías dispuesto a trabajar por la noche, horas extras o fines de semana? ¿Y a mudarte por el trabajo?	
9	¿Consideras que trabajas bien en equipo?	
10	¿Cuánto tiempo pretendes trabajar con nosotros si te contratamos?	
11	Explícame ¿por qué crees que deberíamos contratarte?	
12	Cuéntanos de algún problema que hayas tenido con un jefe anterior	
13	¿Consideras que trabajas bien bajo presión?	
14	¿Qué aprendiste de los errores en tus trabajos anteriores?	



**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**GRUPO OPGASH**  
**FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA DEL POSTULANTE
1	Hábleme sobre usted	
2	¿Posee experiencia en este campo?	
3	¿Qué conoce de nuestra empresa?	
4	¿Por qué quiere trabajar con nosotros?	
5	¿Cuál es el rango salarial al que aspira?	
6	¿Le gusta el trabajo en equipo?	
7	¿Qué motivó el que dejara su último empleo?	
8	¿Por qué piensa que haría bien este trabajo?	
9	¿Qué es lo que le molestaba de sus antiguos compañeros?	
10	¿Si le preguntásemos a su supervisor anterior cuál es su punto más fuerte, que cree que respondería?	
11	Cuénteme algún conflicto que usted haya tenido con un supervisor	
12	¿Cómo se siente trabajando bajo presión?.	
13	¿Qué lo motiva en el trabajo?	
14	¿Está dispuesto a trabajar horas extras?	
15	¿Tiene alguna pregunta que hacerme?	





**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

## NOTA DE RESPALDO DE PUESTO DE TRABAJO

Tegucigalpa. 7 marzo del 2015

Gerente de RRHH

P R E S E N T E

Con el gusto de saludarla, me sirvo de la presente para comunicarle que la solicitud de requisición de la vacante # -----, para ocupar el puesto de ----- por usted presentada fecha-----, ha sido formalmente aceptada por el departamento ----- de la **EMPRESA GRUPO OPGASH** agradeciendo su atención, quedo a sus órdenes.

\_\_\_\_\_  
**Gerente de Recursos Humanos**

## CHECK LIST PARA EXPEDIENTES

<b>Formato de Recursos Humanos</b>	
<b>Grupo OPGASH</b>	
<b>Documentación</b>	
<input type="checkbox"/>	Curriculum Vitae
<input type="checkbox"/>	Croquis de casa
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de Identidad
<input type="checkbox"/>	Acta de Nacimiento
<input type="checkbox"/>	Ultimo certificado de estudios
<input type="checkbox"/>	3 fotografías tamaño carnet
<input type="checkbox"/>	2 Cartas de recomendación
<input type="checkbox"/>	Carta de antecedentes penales
<input type="checkbox"/>	Examen Médico
<input type="checkbox"/>	Hoja de seguro social
<input type="checkbox"/>	RTN

## **FORMATO DE SOLICITUD DE PERMISO**

### **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

### **GRUPO OPGASH**

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Motivo del permiso \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha y/o horas del permiso \_\_\_\_\_ HRS \_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ DIAS \_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ ( )

Con goce de sueldo \_\_\_\_\_

Sin goce de sueldo \_\_\_\_\_

Con cargo a vacaciones \_\_\_\_\_

Observación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del empleado**

\_\_\_\_\_  
**Autorización de jefe inmediato**

**Gerencia de Talento Humano Grupo OPGASH**





**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

## FORMATO DE BOLETA DE PAGO

<b>OPERADORA DE GASOLINERA DE HONDURAS</b>					
<b>OPGAS</b>					
<b>Boleta de pago</b>					
<b>Del 16/03/2015 al 30/03/2015</b>					
<b>Empleado:</b>					
<b>Código:</b>					
<b>Puesto:</b>					
<b>INGRESOS</b>			<b>DEDUCCIONES</b>		
	<b>Días</b>	<b>Total</b>			<b>Total</b>
Salario ordinario	15		IHSS		
Horas Extras			RAP		
<b>Total Ingresos:</b>			<b>Total de deducciones:</b>		
			<b>Salario Liquido:</b>		

## CONSTANCIA DE TRABAJO

Por este medio hago constar que el sr: \_\_\_\_\_,  
labora para esta empresa desde el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ a la fecha,  
desempeñándose en el cargo de \_\_\_\_\_ devengando  
un salario mensual de Lps \_\_\_\_\_ (Cantidad en letras)

Asumiendo las siguientes deducciones:

	Total por deducción
IHSS _____	XXXX.XX
RAP _____	<u>XXXX.XX</u>

**Total de deducciones:**

**Sueldo Neto:**

Y para la finalidad que al interesado le convenga, se le extiende la presente el 24 de marzo del 2015 en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C.

Lic. (Nombre y firma del gerente (a))

\_\_\_\_\_  
Gerente (a) de Recursos Humanos

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**GRUPO OPGASH**

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Nombre :		Giro:	
Tipo de empresa: ___ PRIVADA	No. de personal:	Domicilio:	Colonia:
Ciudad:		Depto.:	
Teléfono:		E-mail:	
Persona que solicita el servicio:		Puesto que desempeña:	
<b>REQUISITOS:</b>			
PUESTO REQUERIDO		NÚMERO DE VACANTES	ÁREA DE TRABAJO
HORARIO DEL PUESTO			
Requiere experiencia NO__ SI__ No. de años de experiencia requerida:		Experiencia en puesto:	Experiencia en área:
Edad: Mínima _____ Máxima _____ Estado civil: Soltero__ Casado __ Sexo: F__ M__		Actividades a realizar en el puesto:	
<b>HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades requeridas para el puesto)</b>			
___ Análisis ___ Comunicación ___ Coordinación de Grupos ___ Creatividad ___ Don de mando ___ Liderazgo	___ Negociación ___ Orientación a resultados ___ Proactividad ___ Relaciones Interpersonales ___ Trabajo en Equipo	___ Actitud de Servicio ___ Coordinación de Personal ___ Delegación de funciones ___ Toma de decisiones ___ Trabajo bajo presión	
<b>OFRECIMIENTOS</b>			
Sueldo	Desarrollo: Capacitación	Prestaciones: __ De Ley	

## FORMATO DE SOLICITUD DE VACACIONES

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				
OPGASH				
SOLICITUD DE VACACIONES				
<b>Tipo de contrato:</b>	Contrato a tiempo determinado			
	Contrato a tiempo indeterminado			
<b>Nombre y Apellido:</b>				
<b>Puesto de trabajo:</b>				
<b>Ubicación del puesto de trabajo:</b>				
<b>Fecha de ingreso:</b>				<b>Periodo a solicitar:</b>
<b>Desde:</b>		<b>Hasta:</b>		
<b>Fecha de reintegro</b>				
<b>Firma del trabajador</b>				
<b>Aprobado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>
<b>Gerente General</b>				<b>Gerente de RRHH</b>



## CONSTANCIA DE PROMOCIÓN POR DESEMPEÑO

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Estimado: (nombre)**

Me complace comunicarle que Grupo OPGASH lo ha promovido al puesto de \_\_\_\_\_, Bajo la dependencia del área de \_\_\_\_\_, ubicado en la ciudad de \_\_\_\_\_, el cual será efectivo a partir del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, en reconocimiento por su destacado desempeño y compromiso.

Así mismo OPGASH le ha autorizado un incremento y ajuste salarial de Lps \_\_\_\_\_ mensuales, el cual será efectuado a partir de la fecha antes mencionada, por lo que su nuevo salario es de Lps \_\_\_\_\_.

De igual forma se le hará de su conocimiento las nuevas funciones que desempeñara en este nuevo cargo. Grupo OPGASH le felicita por su destacado desempeño y le incentiva a que continúe desarrollando con éxito sus actividades de trabajo.

**Atte:**

\_\_\_\_\_  
**Gerente General**



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS							
GRUPO OPGASH							
FORMATO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y LA EMPRESA							
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	MISIÓN ESTRATÉGICA	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS EN RELACIÓN A LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	RECURSOS		OBSERVACIÓN
					HUMANOS	FINANCIEROS	

## FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

#### OPGASH

Grupo OPGASH está interesado en conocer su opinión acerca de la capacitación brindada a su área de trabajo, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las siguientes preguntas que encontrara a continuación

1	¿Cómo ha sido su experiencia en la capacitación brindada a su área de trabajo?	
	a	Excelente
	b	Muy bueno
	c	Bueno
	d	Regular
	e	Muy mala
2	Los contenidos planteados en la capacitación eran de su conocimiento	
	a	Si
	b	No
3	La calidad de los recursos facilitados así como las herramientas brindados en la capacitación, le apoyo en gran medida, para aplicarlo en sus actividades que desempeña en su puesto de trabajo	
	a	Si
	b	No, Por qué?
4	Considera que el tiempo establecido para la capacitación, fue el idóneo para su desarrollo	
	a	Si
	b	No, Por qué?
5	El volumen de trabajo resulto adecuado para la capacitación	
	a	De acuerdo
	b	En desacuerdo
	c	No me pareció adecuado
	d	Falto más trabajo practico



**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

6	Sugerencias y comentarios generales	
7	Ciudad en la que desempeña el puesto de trabajo	
	a	Tegucigalpa
	b	Choluteca
	c	San Pedro Sula
8	Genero	
	a	F
	B	M



## FORMATO DE MEMORANDUM DE LLAMADA DE ATENCIÓN

### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GRUPO OPGASH

#### MEMORANDUM

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2015

Por este medio, Yo \_\_\_\_\_, en mi posición de Jefe inmediato, le comunico a usted, \_\_\_\_\_, empleado en el puesto de \_\_\_\_\_, que por los siguientes motivos respaldados con pruebas fotográficas o escritas, la empresa le extiende un llamado de atención VERBAL/ESCRITO solicitando de su parte un cambio de actitud que rectifique su falta.

Documentación que respalda llamado de atención:

Fecha	Documento soporte	Explicar brevemente lo sucedido	Falta aplicable al código de trabajo

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma de Jefe  
inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de Empleado

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma de Gerente  
de RRHH

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de Testigo

## FORMATO DE DESPIDO JUSTIFICADO

### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GRUPO OPGASH

Fecha: \_\_\_ / \_\_\_ / 2015

#### COMUNICADO DE DESPIDO JUSTIFICADO

Por este medio, Yo \_\_\_\_\_, en mi posición de Gerente de RRHH, le comunico a usted, \_\_\_\_\_, empleado en el puesto de \_\_\_\_\_, que por los siguientes motivos respaldados con documentación de entero conocimiento suyo, la empresa ha decidido terminar el contrato laboral que sostiene con su persona. El Grupo OPGASH le agradece el tiempo en el cual formó parte del equipo de trabajo comprometido en el logro de los objetivos, tanto suyos como de la empresa.

Le deseamos un exitoso futuro tanto personal como profesional.

Documentación que respalda finalización del presente contrato:

Fecha	Documento	¿Firmó empleado?	¿El empleado demostró cambio de actitud?

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente de RRHH

\_\_\_\_\_  
Firma de Empleado





**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

## FORMATO DE INGRESO DE PERSONAL

### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

#### GRUPO OPGASH

<b>Nombres del colaborador:</b>		<b>Identidad:</b>	
<b>Apellidos del colaborador:</b>		<b>Seguro Social:</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Estado Civil:</b>	
<b>No. De colaborador:</b>		<b>Fecha de nacimiento:</b>	
<b>Área:</b>		<b>Dirección:</b>	
<b>Fecha de Ingreso:</b>		<b>Teléfono residencial:</b>	
<b>Puesto de trabajo:</b>		<b>Móvil:</b>	
<b>Estudios Realizados:</b>		<b>Tipo de sangre:</b>	
<b>IDIOMAS</b>			
<b>Inglés:</b>		<b>En caso de emergencia llamar a:</b>	
<b>Español:</b>		<b>Tel:</b>	
<b>Otros:</b>		<b>Parentesco:</b>	
<b>Nombre de Hijos:</b>			
	<b>Fecha de nacimiento</b>	<b>Sexo (M) (F)</b>	<b>Cargo</b>
			<b>Fecha de inicio:</b>
			<b>Fecha final:</b>



**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

## FORMATO DE CHECK LIST PARA ENTREVISTA

### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

#### GRUPO OPGASH

No.	Requisitos	No aceptable	Aceptable	Promedio	Bueno	Excelente
1	Vestido apropiado					
2	Facilidad para hablar					
3	Aptitud en general					
4	Impresión general					
5	Puntualidad					
6	Personalidad					
7	Apariencia y Actitud					
8	Potencial					
9	Capacidad					
10	Ambición por el puesto					
11	Nivel de Educación					
12	Experiencia de trabajo					

## FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### Evaluación mensual de desempeño

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Puesto evaluado: \_\_\_\_\_  
 Evaluado por: \_\_\_\_\_  
 Mes a evaluar: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de Laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

#### Niveles de calificación

Puntaje	Significado
1	Menos de lo esperado
2	Aceptable
3	Mejor de lo esperado
4	Excelente
5	Ejemplo a seguir

#### Parámetro

La empresa no espera esta calificación  
 El empleado no muestra aun un esfuerzo por superar lo esperado de él  
 El empleado demuestra un 30% del tiempo interés por mejorar las expectativas  
 El empleado demuestra un 75% del tiempo interés por mejorar las expectativas  
 El empleado demuestra un 90% del tiempo interés por mejorar las expectativas

#### Puntaje alcanzado en la semana:

Funciones que desempeña	Puntaje mínimo esperado	1	2	3	4	Calificación mensual promedio	Plan de acción para que empleado logre un 100% por función evaluada
<b>Cobro de producto</b>							
1. Saludar a los clientes antes de atenderlos							
2. Ofrecer promociones							
3. Cobro sin errores							
<b>Valor agregado en el servicio</b>							
1. Consultar si encontró todo en su compra							
2. Ofrecer productos antes de empezar a marcar							
3. Saludar al recibir y despedir al cliente							
<b>Aseo y presentación</b>							
1. Área de trabajo libre de basura							
2. Aspecto aseado de colaborador							
3. Limpiezas profundas al área semanalmente							
<b>Cuadre diario (arqueo)</b>							
1. Arqueo a la hora							
2. Arqueo rápido							
3. Arqueo sin errores							
<b>Observaciones</b>						#iDIV/0!	Calificación de evaluación

#### Observaciones

Eventos negativos registrados que se le invitan a eliminar:

\_\_\_\_\_

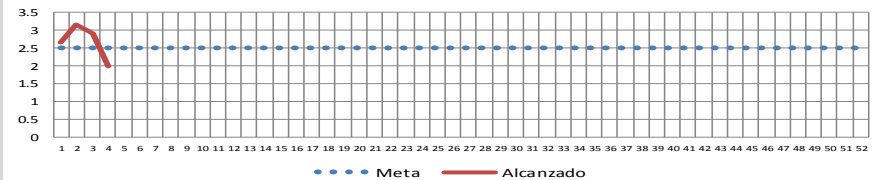
\_\_\_\_\_

Eventos positivos registrados que se le invitan a mantener:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Desempeño mostrado a lo largo del año



\_\_\_\_\_  
Firma de evaluado

### Evaluación mensual de desempeño

Nombre \_\_\_\_\_  
Puesto Evaluado \_\_\_\_\_  
Evaluado por: \_\_\_\_\_  
Mes a evaluar: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

#### Niveles de calificación

Puntaje	Significado
1	Menos de lo esperado
2	Aceptable
3	Mejor de lo esperado
4	Excelente
5	Ejemplo a seguir

#### Parámetro

La empresa no espera esta calificación  
El empleado no muestra aun un esfuerzo por superar lo esperado de él  
El empleado demuestra un 30% del tiempo interés por mejorar las expectativas del puesto  
El empleado demuestra un 75% del tiempo interés por mejorar las expectativas del jefe  
El empleado demuestra un 90% del tiempo interés por mejorar las expectativas del jefe

#### Puntaje alcanzado en la semana:

Funciones que desempeña	Puntaje mínimo esperado	1	2	3	4	Calificación mensual promedio	Plan de acción para que empleado logre un 100% por función evaluada
Servicio de combustible y lubricantes	3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.33	
1. Indicar que bomba esta en cero siempre		3		2	2		
2. Ofrecer lubricantes		2		3	2		
3. Ofrecer servicio de revisión de niveles de líquidos		2		2	3		
Valor agregado en el servicio	3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.33	
1. Limpiar vidrios		3		2	2		
2. Ofrecer revisar niveles de líquidos		2		2	3		
3. Saludar al recibir y despedir al cliente		2		3	2		
Aseo y presentación	3	2.3	2.3	2.3	2.0	2.25	
1. Área de trabajo libre de basura		3		2	3		
2. Aspecto aseado de colaborador		2		2	2		
3. Limpiezas profundas al área semanalmente		2		3	2		
Cuadre diario (arqueo)	3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.00	
1. Arqueo a la hora		2		2	2		
2. Arqueo rápido		2		2	2		
3. Arqueo sin errores		2		2	2		
	<b>3.00</b>	Calificación a lograr				<b>2.23</b>	Calificación de evaluación

#### Observaciones

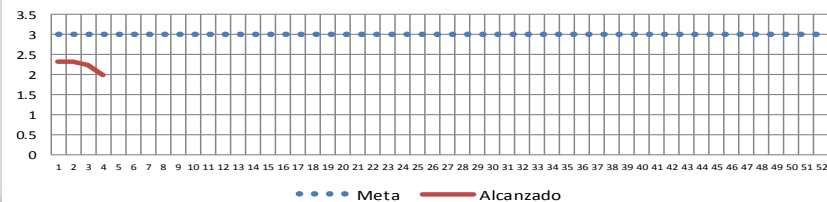
Eventos negativos registrados que se le invitan a eliminar:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Eventos positivos registrados que se le invitan a mantener:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Desempeño mostrado a lo largo del año



\_\_\_\_\_  
Firma de evaluado

**FORMATO DE EMPLEADO DEL MES**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
GRUPO OPGASH  
EMPLEADO DEL MES**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Mes:**



**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

---

**Foto de empleado del mes**

---

**Gerente General**

## FORMATO DE DIPLOMA GRUPO OPGASH

# *Empleado del mes*

Grupo OPGASH  
ha elegido a

Nombre de la persona premiada

como el mejor empleado del mes para  
mes y año

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha



## FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>GRUPO OPGASH</b>	
<b>FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>Fecha de Elaboración:</b>	
<b>Fecha de actualización:</b>	
<b>Revisión Nro.:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	
<b>Revisado por:</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	
<b>Área:</b>	
<b>SUPERVISIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Jefe inmediato:</b>	
<b>Supervisa colaboradores:</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN EL PUESTO</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
<b>PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL PUESTO</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

**HORAS DE TRABAJO SEMANAL**

Menos de 24 horas:

25 horas a 30 horas:

31 horas a 44 horas:

**PERFIL DEL PUESTO**

**Años de experiencia del puesto:**

**Estudios:**

Primaria:

Secundaria:

Nivel superior:

Otros:

**Área de estudio:**

**Conocimientos o habilidades:**

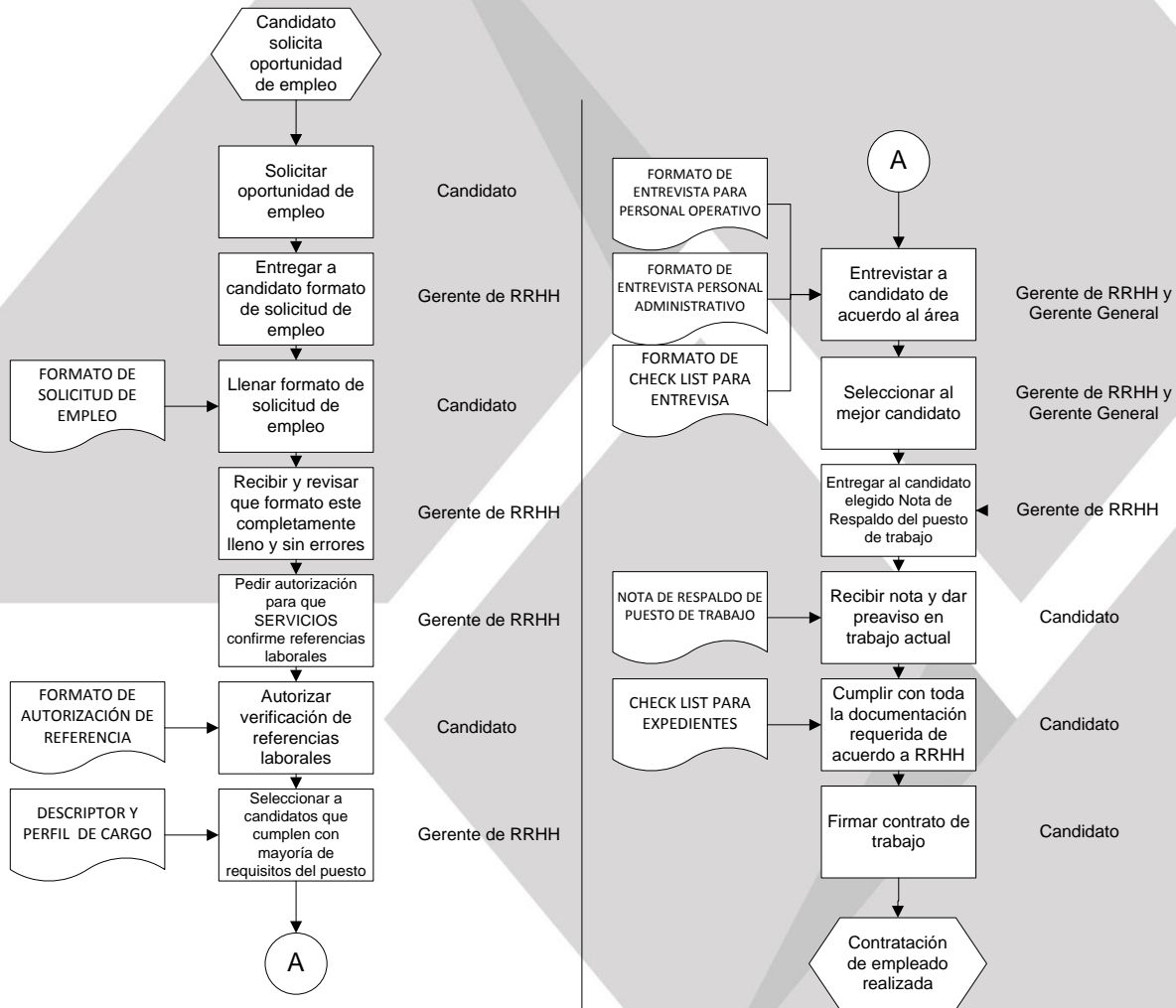
**Conocimientos específicos:**



## PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios para realizar la contratación de un empleado del área operativa o del área administrativa.

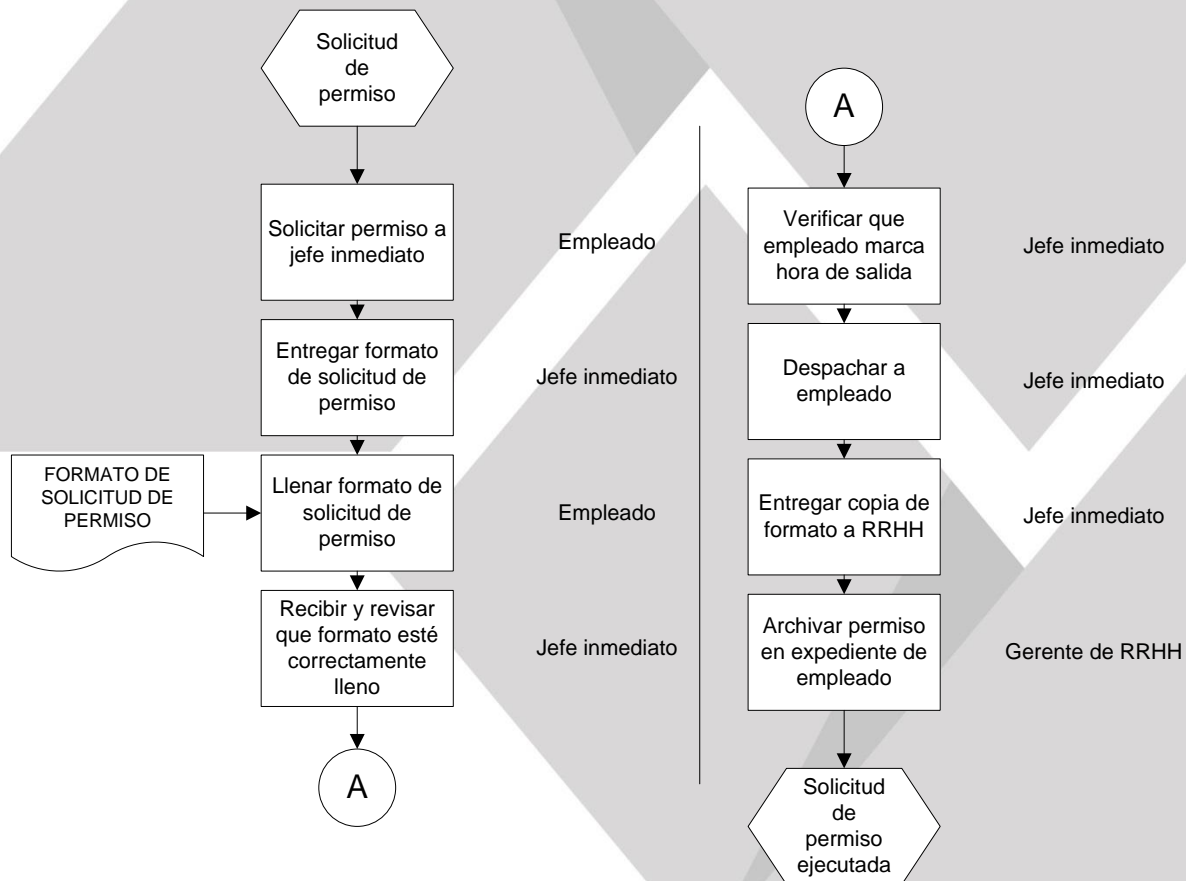
**Alcance:** El proceso inicia desde la solicitud de empleo del candidato hasta la contratación del mejor candidato



## PROCESO DE SOLICITUD DE PERMISOS

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios que el empleado debe realizar para solicitar un permiso para ausentarse del trabajo.

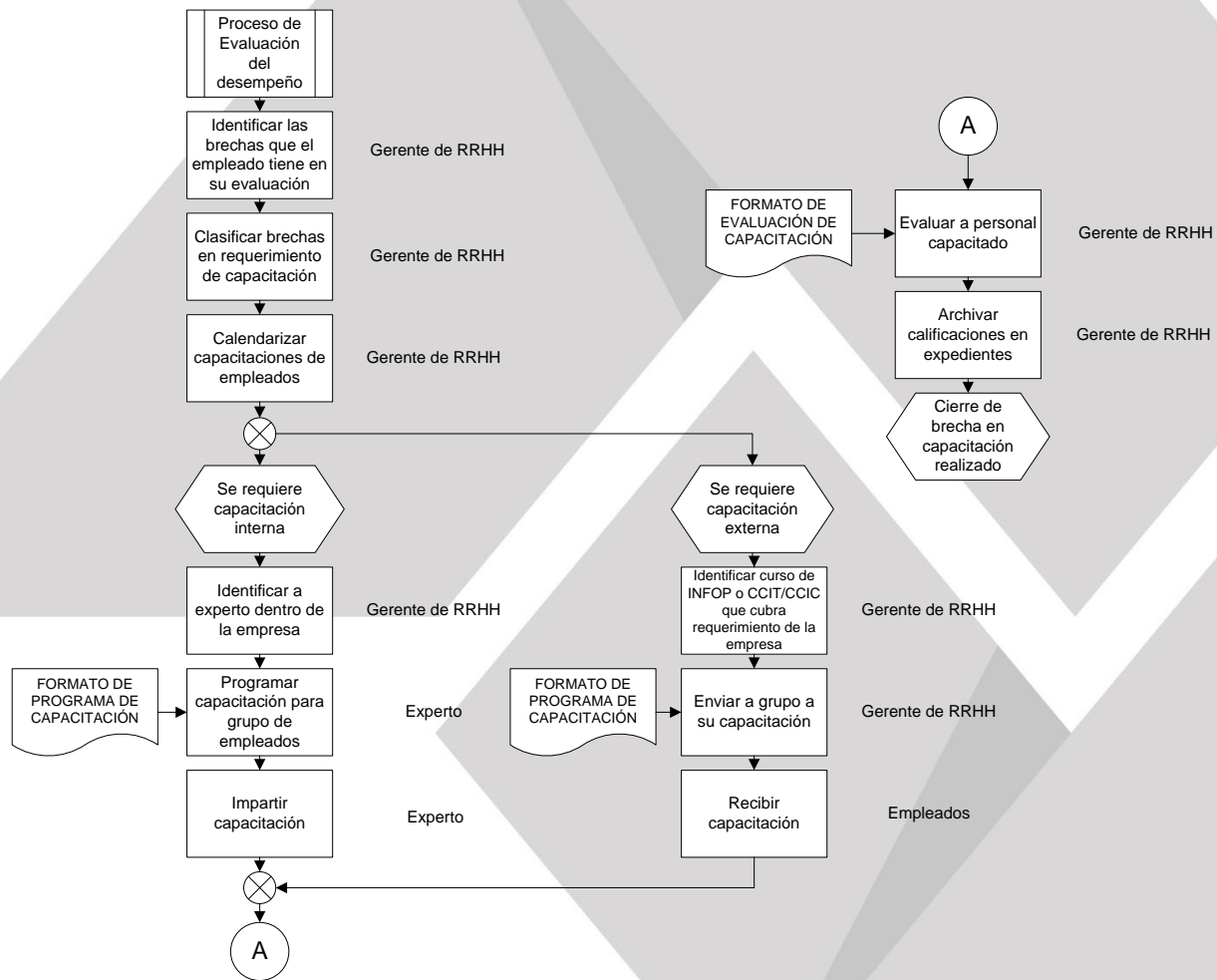
**Alcance:** El proceso inicia desde la solicitud de permiso del empleado hasta la documentación del permiso en el archivo del empleado.



## PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios para reducir las brechas identificadas en la evaluación de desempeño del empleado.

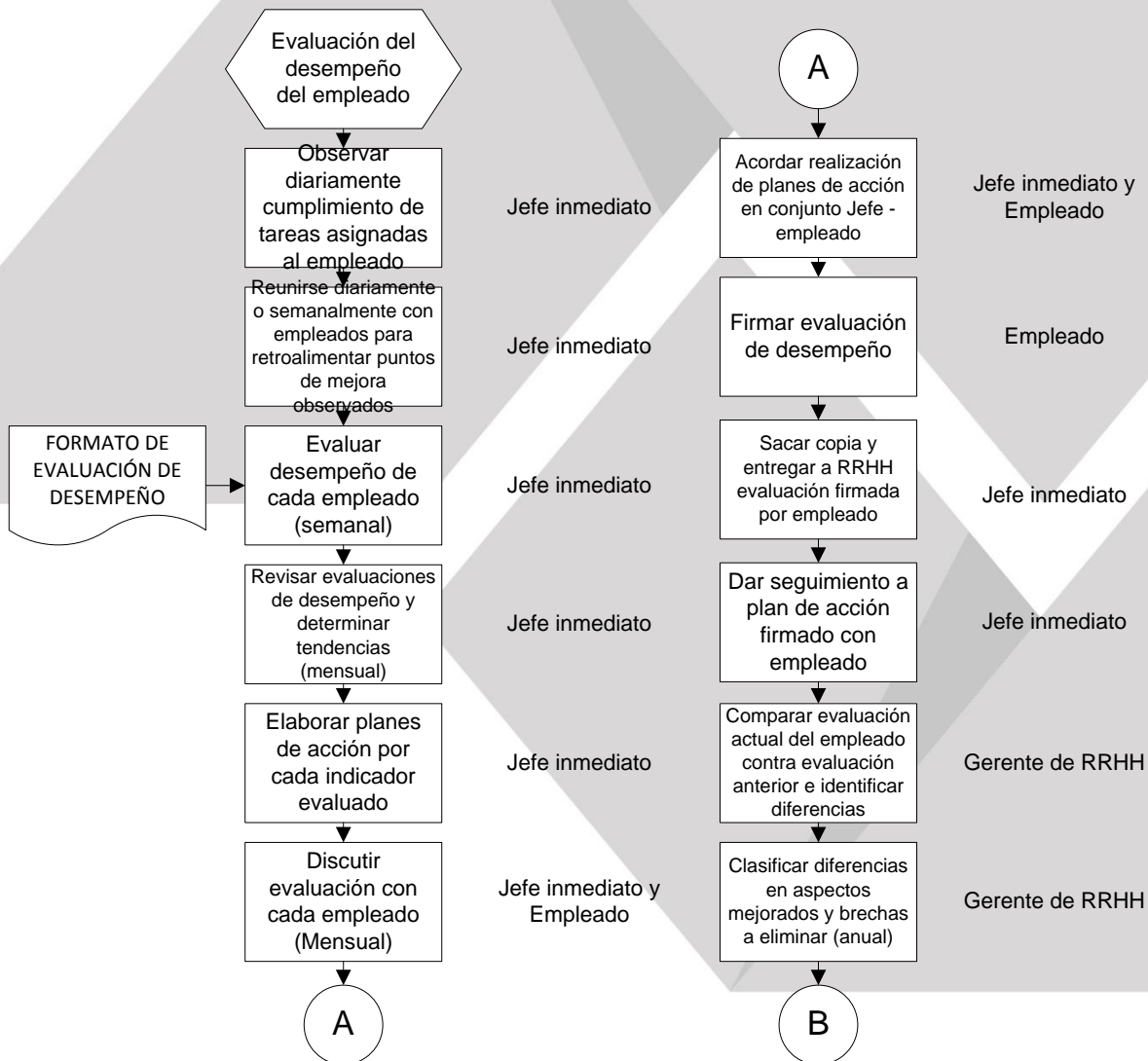
**Alcance:** El proceso inicia desde la identificación de brechas encontradas en la evaluación de desempeño al empleado hasta el cierre de brechas en capacitaciones requeridas.

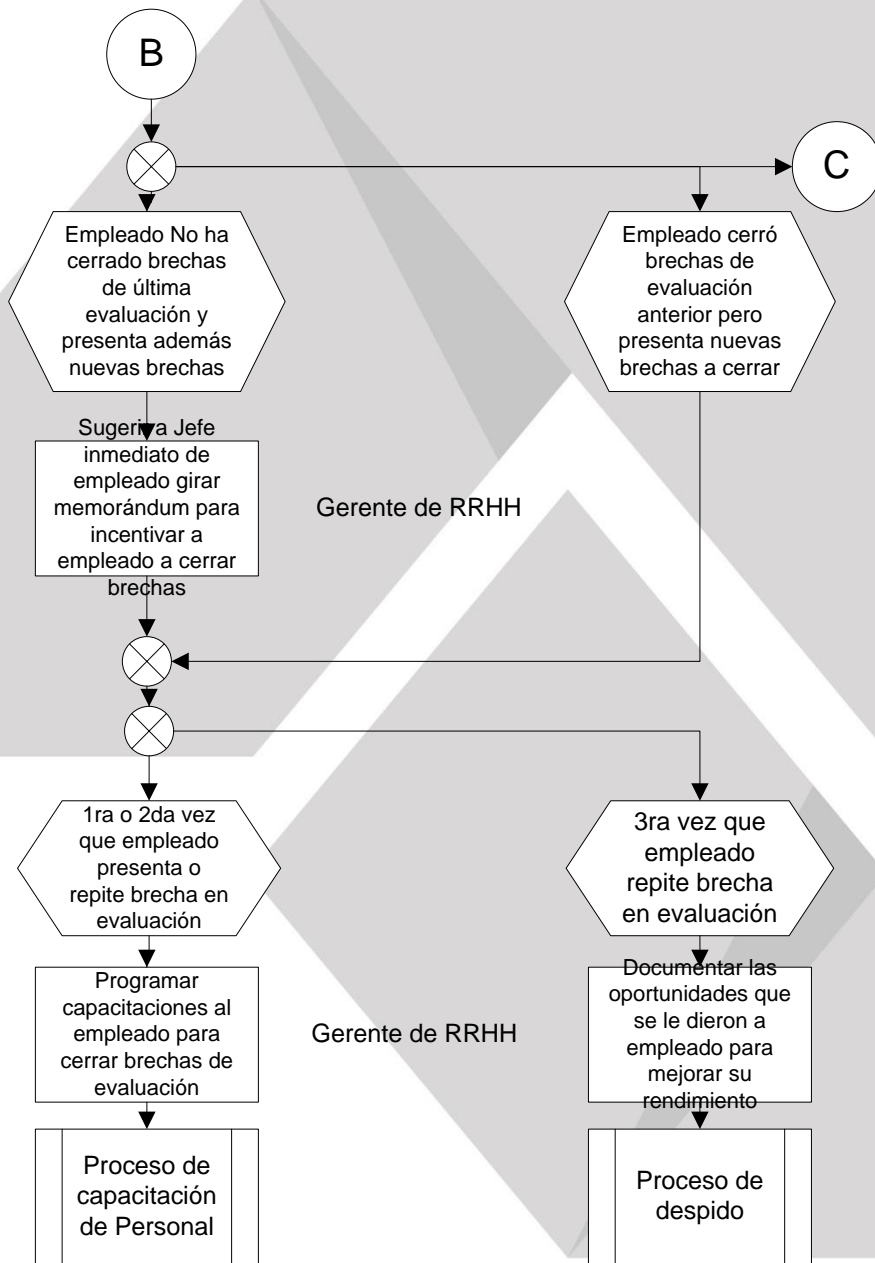


## PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios para identificar tanto brechas como aspectos mejorados por los empleados en el desempeño de sus funciones. Se sugieren en proceso tiempos en los cuales realizar las actividades.

**Alcance:** El proceso inicia desde la evaluación diaria de las funciones de los empleados hasta la programación de capacitación de cierre de brechas y/o el aumento salarial del empleado por buen desempeño.

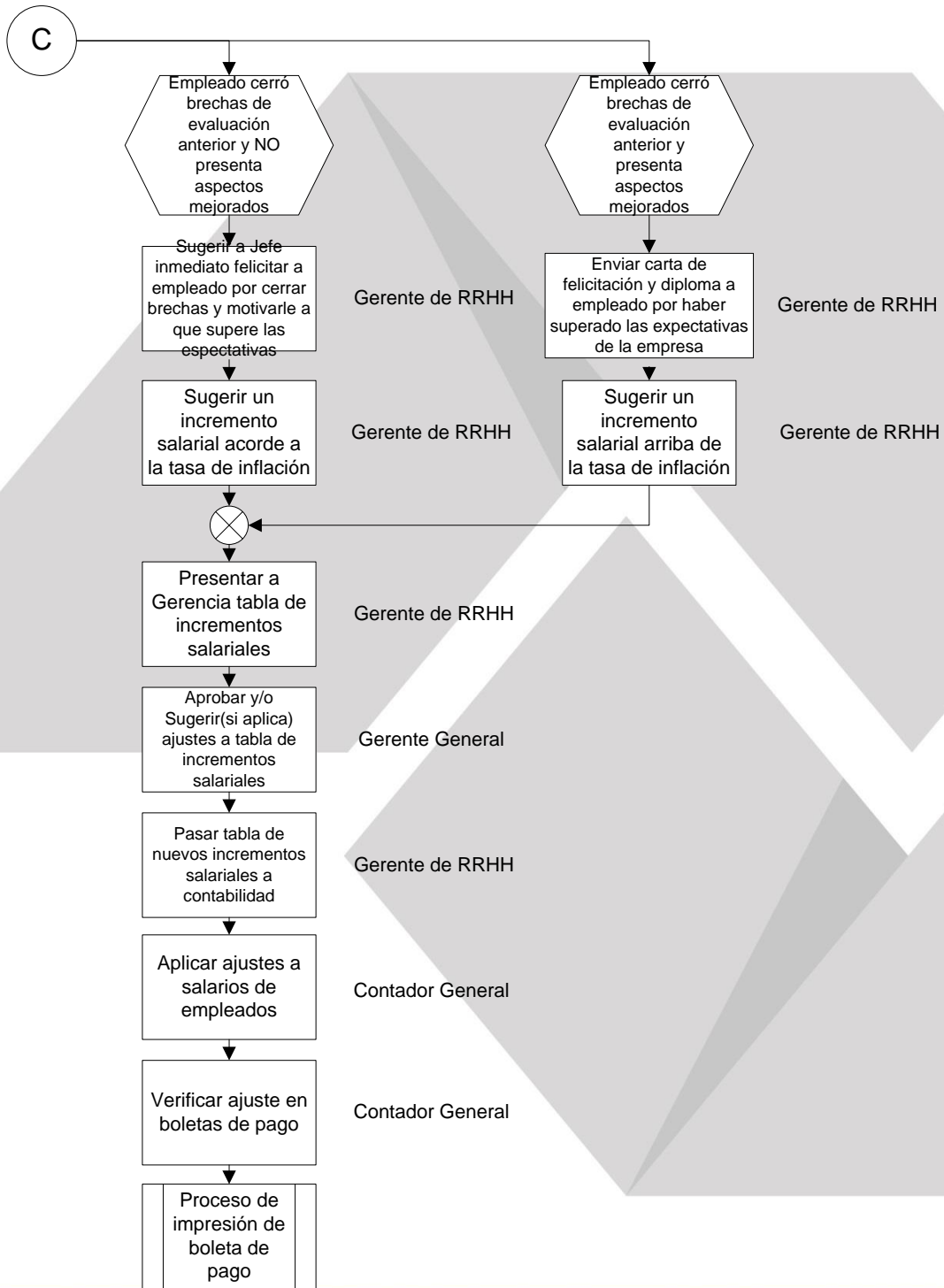






**OPGASH**

Operadora de Gasolineras de Honduras





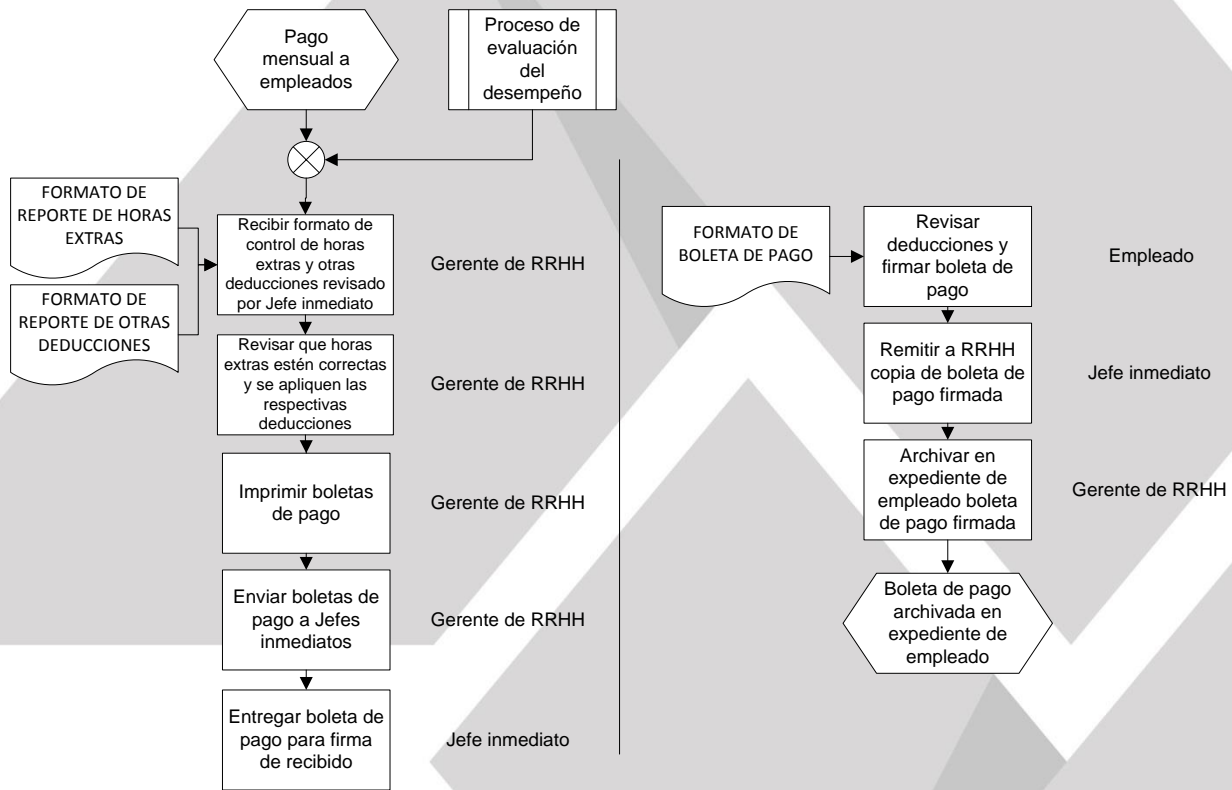
**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

## PROCESO DE IMPRESIÓN DE BOLETA DE PAGO

**Objetivo:** Definir los pasos básicos para emitir el pago a los empleados de forma mensual.

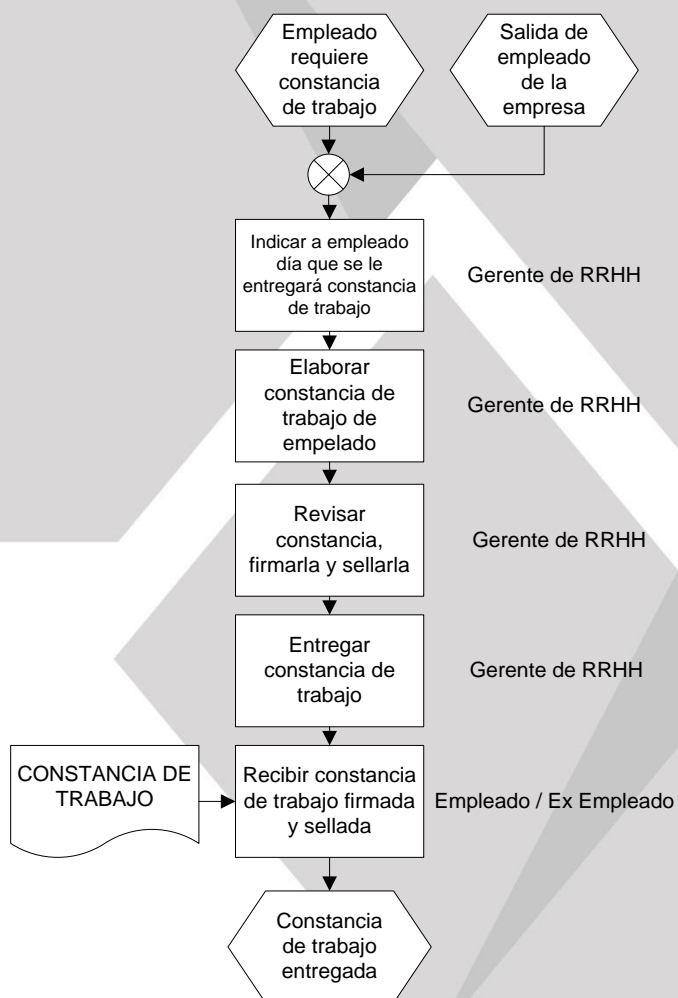
**Alcance:** El proceso inicia ya sea desde el incremento salarial por evaluación del desempeño o por la emisión del pago mensual al empleado, hasta el archivo de la boleta de pago firmada por empleado en su expediente.



## PROCESO DE ELABORACIÓN DE CONSTANCIA DE TRABAJO

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios para emitir una constancia de trabajo tanto a un empleado como a un ex empleado.

**Alcance:** El proceso inicia desde el acuerdo del día de entrega de la constancia hasta la entrega misma de la constancia misma ya sea al empleado como al ex empleado.

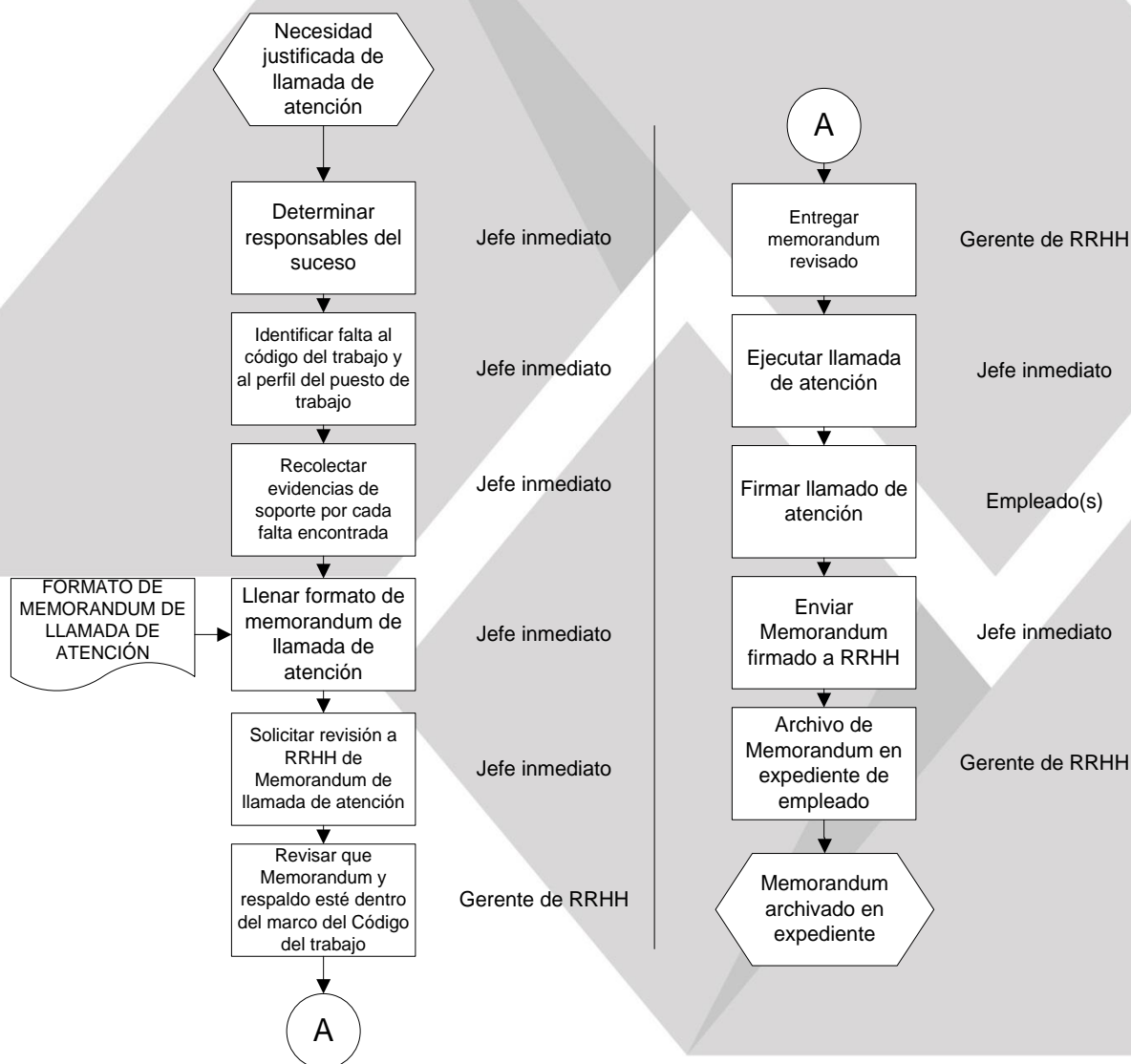




## PROCESO DE LLAMADO DE ATENCIÓN

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios para entregar un llamado de atención verbal o escrito soportado con documentación fotográfica o escrita.

**Alcance:** El proceso inicia desde la determinación de los responsables del hecho que origina la llamada de atención hasta el archivo del llamado de atención.







**OPGASH**

Operadora de Gasolineras  
de Honduras

## PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTO

**Objetivo:** Definir los pasos necesarios para analizar un puesto específico dentro del organigrama de la empresa, logrando con ello establecer las habilidades, obligaciones y el tipo de persona que debe contratarse para el puesto analizado.

**Alcance:** El proceso inicia desde la necesidad de analizar un puesto de trabajo, planificar los aspectos a analizar del puesto, obtener la información requerida, validar la información recolectada hasta la elaboración del perfil y descriptor de puesto.

