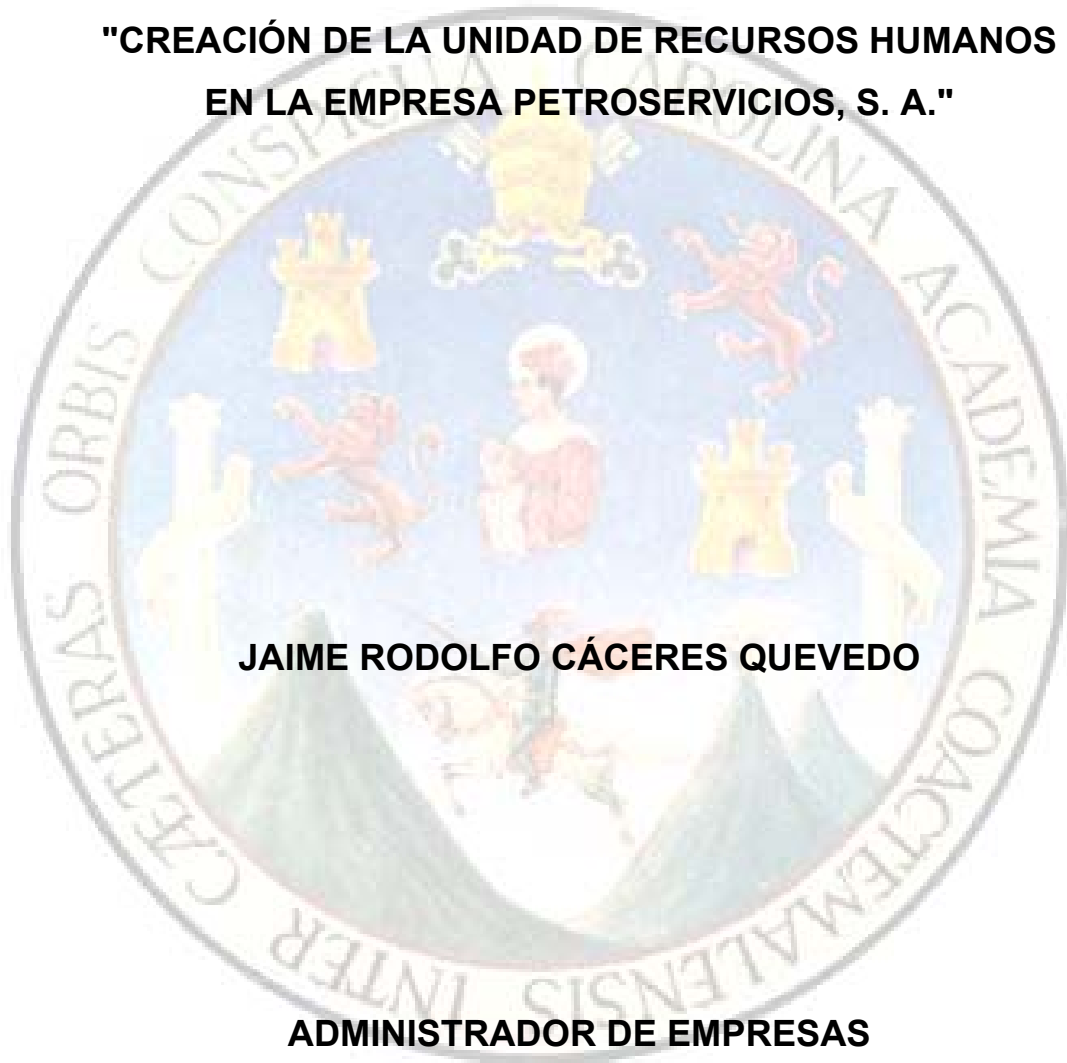


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A."**



JAIME RODOLFO CÁCERES QUEVEDO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A."**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JAIME RODOLFO CÁCERES QUEVEDO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2010.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área de Administración y Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Mercadotecnia y Operaciones	Lic. Jorge Humberto Hosttas Vasconcelos
Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador	Licda. Sonia Araceli Pacheco Morales

Guatemala, 02 de marzo de 2010

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Suor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha 29 de mayo de 2008, en el que se me designa asesora de tesis del estudiante Jaime Rodolfo Cceres Quevedo, carné 198012717 con el tema: **"CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A."**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Merlyn Damaris Carranza Barrera
Colegiado No. 11,838

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Unidad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
TREINTA DE JULIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 12-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de julio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 88-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S.A.", que para su graduación profesional presentó el estudiante JAIME RODOLFO CÁCERES QUEVEDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SEPULVEDA MORALES
DECANO



Semp

ACTO QUE DEDICO

A Dios:	Quién me ha dado todo
A mis padres:	Rodolfo de Jesús Cáceres Cuellar (lo logré papá) (†) Irma Oralía Quevedo Carcamo.
A mi esposa:	Frida Frizeida Faggioly.
A mis hijos:	Frida Anilú y Jaime Rodolfo.
A mis hermanos:	Verónica, Luis David, Estuardo, Lucky y Patty.
A mis abuelos y tíos:	Base fundamental en mi vida.
A mis amigos:	Son tantos, gracias vida por dármelos.
A los Licenciados:	Los de la USAC, gracias por compartir sus enseñanzas
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	La mejor del mundo, en especial al Facultad de Ciencias Económicas
Especialmente a:	Doña Chave y Arabella. Mi cariño y admiración.

ÍNDICE GENERAL

No.	CONTENIDO	Página
	INTRODUCCIÓN	
	CAPÍTULO I	
	MARCO TEÓRICO	
1.1	Administración.....	1
1.2	Función de Planeación.....	1
1.2.1	Misión.....	2
1.2.2	Visión.....	2
1.2.3	Objetivos organizacionales.....	3
1.3	Función de Organización.....	3
1.3.1	Estructura de la organización.....	4
1.3.2	Organigramas.....	5
1.3.3	Manuales administrativos.....	5
1.3.4.1	Manual de organización.....	6
1.4	Función de Integración.....	6
1.5	Objetivos de la administración de recursos humanos	7
1.5.1	Importancia de la administración del recurso humano	8
1.5.2	Funciones de la administración de recursos humanos	9
1.5.3	Recursos humanos como función o departamento	10
1.6	Reclutamiento.....	11
1.7	Selección.....	12
1.7.1	Entrevista de selección.....	13
1.8	Contratación.....	14
1.9	Inducción.....	14
1.10	Evaluación del desempeño.....	15
1.10.1	Método escalas de calificación.....	17
1.11	Capacitación.....	18
1.11.1	Determinación de las necesidades de capacitación	19

1.11.2	Métodos de diagnósticos de necesidades de capacitación.....	22
1.11.2.1	Con base en el desempeño.....	22
1.11.3	Métodos de capacitación.....	22
1.11.3.1	Rotación de puestos.....	22
1.11.3.2	Programa de inducción o de integración a la empresa	23
1.12	Compensación.....	23

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A.

2.1	Empresa Petroservicios, S. A.....	25
2.1.1	Antecedentes.....	25
2.1.2	Aspectos administrativos.....	26
2.1.3	Recursos físicos.....	27
2.2	Situación actual de la empresa.....	27
2.2.1	Misión.....	27
2.2.2	Visión.....	28
2.2.3	Objetivos.....	29
2.3	Estructura organizacional.....	30
2.4	Reclutamiento.....	31
2.5	Selección.....	34
2.6	Contratación.....	35
2.7	Inducción.....	35
2.8	Evaluación del desempeño.....	38
2.9	Capacitación.....	38
2.10	Compensación.....	40
2.11	Unidad de Recursos Humanos.....	41

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN
LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A.

3.1	Descripción de la unidad de recursos humanos...	45
3.1.1	Planeación del recurso humano.....	45
3.1.2	Propuesta de la estructura de la Unidad de Recursos Humanos.....	46
3.1.2.1	Misión.....	46
3.1.2.2	Visión.....	46
3.1.2.3	Objetivos.....	46
3.1.2.4	Funciones básicas.....	47
3.2	Desarrollo del diseño organizacional.....	47
3.3	Políticas de la unidad de recursos humanos....	49
3.4	Descripción de puestos.....	50
3.5	Reclutamiento.....	51
3.6	Selección.....	52
3.7	Contratación.....	54
3.8	Inducción.....	54
3.9	Evaluación del desempeño.....	56
3.10	Capacitación.....	57
3.10.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	58
3.10.2	Programas de capacitación.....	60
3.10.3	Evaluación del programa.....	62
3.11	Compensación.....	63
3.12	Costo de la propuesta.....	64
3.13	Beneficios.....	67
3.13	Plan de acción.....	67

CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Conocimiento de los empleados de la Misión de la empresa	28
2.	Conocimiento de los empleados de la Visión de la empresa	29
3.	Conocimiento de los empleados de los objetivos de la Empresa.....	30
4.	Organigrama general actual de Petroservicios, S.A.....	31
5.	Manera de llegar a la empresa.....	32
6.	Conocimiento de las plazas vacantes que surgen en la Empresa.....	33
7.	Técnica de selección para acceder a la plaza actual.....	34
8.	Adecuada inducción (introducción y orientación en la empresa).....	36
9.	Persona encargada de la inducción en la empresa.....	36
10.	Categorías con las que se identifica con la empresa.....	38
11.	Conocimiento sobre los cursos de capacitación recibidos..	40
12.	Necesidad de implementar una unidad que permita una adecuada administración del recurso humano.....	42
13.	Organigrama general de Petroservicios, S. A., propuesto..	48
14.	Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos propuesto	48

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Costo de inversión inicial.....	65
2.	Costos de operación mensual	66
3.	Presupuesto de salario mensual.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Descripción de puestos.....	74
2.	Formato de requerimiento de personal.....	81
3.	Guía de entrevista preliminar.....	83
4.	Manual de inducción.....	84
5.	Evaluación del desempeño.....	92
6.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.. ..	95
7.	Encuesta a personal de nivel ejecutivo.....	98
9.	Encuesta a personal administrativo y operativo.....	104
10.	Entrevista a gerente general de Petroservicios, S.A.	110

INTRODUCCIÓN

La globalización económica, el desarrollo de negocios en un contexto cada vez más complejo e incierto y la creciente competitividad, hacen que el éxito o fracaso de una organización dependa de una administración diferencial de sus recursos tecnológicos, financieros y humanos.

En la actualidad las empresas buscan elevar el desempeño de sus empleados y se apoyan de la administración del recurso humano como la mejor herramienta para dirigirlos.

Con esta premisa y cumpliendo con el requisito previo a optar al título de Administrador de Empresas, en el grado de Licenciado, se realizó el presente informe titulado "Creación de la unidad de recursos humanos en la empresa Petroservicios, S. A.", en vista de que la empresa objeto de estudio, carece de una unidad que se encargue de planificar, organizar y verificar la eficiencia de los diferentes procesos relacionados con la administración del recurso humano.

En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico que contiene una síntesis de los conceptos generales sobre las funciones básicas y actividades fundamentales de la administración de recursos humanos.

El Capítulo II contiene la información general de la empresa en estudio, así como el diagnóstico de la situación actual de la misma, tanto en aspectos generales, como los relacionados con los recursos humanos.

El Capítulo III contiene la propuesta para crear la unidad de recursos humanos, misión, visión y objetivos, así como su estructura organizacional y los aspectos importantes respecto al reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación del personal.

Finalmente el informe contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, concluyendo con los anexos que complementan la información del trabajo de tesis.

La implementación de la propuesta le permitirá a Petroservicios, S. A., contar con el recurso humano idóneo para alcanzar sus objetivos, ayudándole a la consecución de las metas planteadas y darle sustentabilidad al crecimiento empresarial.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

Es el “proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.” (5: 471).

La administración se entiende como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas que integran una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. Ésta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

1.2 Función de Planeación

“El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.” (3:12).

La planeación requiere de la correcta definición de objetivos y metas, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de alcanzar los fines propuestos. Consiste en crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos.

La gestión administrativa que aplican las empresas de éxito, pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la misión, visión y objetivos, con el propósito de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de metas de desarrollo corporativo y social.

1.2.1 Misión

“La misión, propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.

La misión puede definirse en una declaración formal y escrita, denominada credo de la organización, que sirva de recordatorio que indique a los empleados hacia dónde llevar los negocios y cómo conducirlos.” (2: 54).

Se define como un resumen de la razón de ser de la empresa, sirve para identificar la función o tarea básica de una organización o de una parte de ésta y lo que quiere ser en el futuro.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la empresa para lograr los propósitos fundamentales, es además, un compromiso compartido por todos los que la integran, e indica de manera concreta, donde radica el éxito.

1.2.2 Visión

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere

hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y en que condiciones opera.” (2:55)

Es distinguir entre lo que la organización es hoy y aquello que se desea ser más adelante. El proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa.

El enunciado de la visión debe ser una síntesis de un poderoso ejercicio sobre la condición futura que la empresa desea con respecto a sus principales protagonistas: los accionistas, los clientes, los colaboradores y la comunidad a la que sirve.

1.2.3 Objetivos organizacionales

Es lo que la empresa espera alcanzar en el futuro. Los objetivos para que se cumplan, deben satisfacer varios criterios, a saber:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse.
- Ser coherentes y ligados a otras metas de la empresa.
- Ser bien definidos.
- Ser cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con algún período de tiempo.

1.3 Función de Organización

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.” (4: 35)

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organización social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos." (3:191).

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Esta función tiene como propósito crear condiciones y relaciones básicas para la ejecución efectiva y económica del plan trazado y su fin primordial consiste en lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos, contando con los siguientes elementos:

- a) Las funciones, las cuales engloban todas aquellas tareas necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de una estructura organizativa.
- b) La jerarquía, que se refiere al patrón de los niveles de la estructura y que a su vez, consiste en especificar quienes son las autoridades y quienes los subalternos.
- c) Los puestos de trabajo, en donde se encuentra la información y los instrumentos para la realización de las actividades.

1.3.1 Estructura de la organización

Describe el sistema de comunicación y autoridad dentro de la organización, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades (relación autoridades – empleados).

1.3.2 Organigramas

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.” (3:229).

Es una representación gráfica, necesaria para llevar a cabo una organización racional, muestra los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía. Para que cumpla con su propósito de informar, debe satisfacer los requisitos siguientes:

- Precisos: todos los órganos y sus interrelaciones, deben estar bien definidos, destacándose los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que exista entre ellos.
- Actualizados: debe reflejar la situación existente en el presente y no la de creación de la empresa, por ello debe actualizarse constantemente, indicándose en el margen inferior derecho, la fecha de autorización y el nombre de la unidad responsable de la elaboración.
- Claridad: la representación gráfica debe ser entendible para las personas a las que trata de informar.
- Uniformidad: se debe normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño para facilitar la interpretación.

1.3.3 Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una empresa y cuya finalidad es orientar y uniformar la conducta a seguir por todas las personas que la integran.

1.3.3.1 Manual de organización

“Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa”.

Contienen información detallada de los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización total como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman y las especificaciones de los mismos; contempla los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación y los organigramas de la estructura general y de las unidades administrativas.

1.4 Función de Integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (8:336)

La unidad de recursos humanos tiene la tarea de integrar al recurso humano, manteniendo los puestos que conforman la estructura organizacional. Debe identificar los requerimientos de la fuerza laboral, el inventario de las personas potencialmente capaces disponibles, el reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, las compensaciones y capacitación de los candidatos, así como de empleados en funciones.

Las empresas poseen un elemento común: todas están integradas por personas y éstas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado.

Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero carece de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cada vez se torna necesario, que el personal que labora en las organizaciones no solamente esté bien capacitado y motivado, sino que esté plenamente identificado con la cultura organizacional, que sean buenos actores, formadores de nuevos paradigmas y que estén comprometidos con los objetivos de la organización en donde pertenecen, además de participar activamente en la toma de decisiones donde este involucrado el grupo, como un verdadero equipo de trabajo integrado.

1.5 Objetivos de la administración de recursos humanos

Actualmente, la administración de recursos humanos cambia aceleradamente por gestión del talento humano. Éste enfoque considera a los trabajadores como personas dotadas de conocimientos, habilidades y capacidades intelectuales, lo que permite imprimirle un significado y rumbo a los objetivos trazados por la organización. Ante ésta situación su administración involucra todas las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

“Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio, considerando los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, toda actividad en la administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética.” (2:10,11)

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y las aportaciones de conocimiento del personal a la empresa, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

1.5.1 Importancia de la administración del recurso humano

No hay duda de que muchos trabajadores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

La importancia del recurso humano se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, a las oportunidades presentadas y en estos esfuerzos obtener una realización satisfactoria, teniendo confianza por el buen desempeño laboral realizado.

La alta gerencia debe compenetrarse más con las actuales necesidades que el sector productivo demanda. Todos los recursos son limitados y algunos no son renovables; con la mala utilización de éstos es justamente donde se están perdiendo las organizaciones y se están mostrando cada vez más los errores administrativos.

1.5.2 Funciones de la administración de recursos humanos

“Las funciones asumidas por los profesionales de recursos humanos son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

Las cuatro funciones principales de recursos humanos:

1. Administración de estrategias de recursos humanos.
2. Administración de la infraestructura de la empresa.
3. Administración de la contribución de los empleados

4. Administración de la transformación y del cambio.” (2:41, 42)

La unidad de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la empresa dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas, planes, procesos medulares y actividades propias de recursos humanos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y satisfacción laboral, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

La contribución de la unidad de recursos humanos será objeto de especial atención dentro de la estrategia del modelo de negocios, estimulando el compromiso del personal y de la transformación cultural que se requiere, para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

1.5.3 Recursos humanos como función o departamento

”Es la unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.” (2:2).

Toda organización debe tener una unidad que atienda las gestiones estratégicas relacionadas con la administración del recurso humano, ya que cada día los empleados afrontan situaciones relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías, acompañadas de nuevas formas de trabajo y en consecuencia, la necesidad de nuevos perfiles profesionales y el surgimiento de nuevas necesidades y nuevos valores del individuo, que ya ofrece, no solo una

capacidad de trabajo, sino una aptitud, una profesionalidad y una flexibilidad que necesitan ser valoradas y evaluadas, de ahí, que se comprende hasta que punto el factor humano se ha convertido en estratégico e inestimable para la empresa, que debe desarrollarlo como elemento de ventaja competitiva.

Esta unidad de gestión del recurso humano tiene que involucrarse activamente en fomentar una mayor responsabilidad social; que incluya aspectos como el cuidado del medio ambiente e impulso a las comunidades en las cuales opere la empresa.

Otra estrategia de esta unidad es modificar la cultura interna para que promueva la formación de profesionales que generen valor a la empresa; que en el más amplio y real sentido del concepto, deberán actuar como verdaderos socios estratégicos de las áreas operativas, haciéndose agentes de cambio capaces de adaptar el tamaño y características de la fuerza laboral a las estructuras organizacionales, que a su vez garanticen una respuesta a las necesidades tanto de los clientes internos como a las de los clientes externos.

La integración del recurso humano comprende las siguientes etapas: reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación.

1.6 Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (1:149).

Una vez que se determina la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea por tratarse de la creación de nuevas posiciones o porque éstas se encuentran disponibles, se pone en marcha el reclutamiento, el cual permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Se definen todas las características y requisitos que engloban el puesto de trabajo, tales como las funciones y tareas, los procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, la ubicación del puesto y los objetivos del puesto.

Para un completo análisis de este procedimiento de comunicación, se complementará con la definición del perfil deseado: las aptitudes, cualidades y características personales que debe poseer la persona que debe cubrir el puesto, es decir, los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la empresa.

1.7 Selección

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la empresa: las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios, la selección busca los candidatos –entre varios reclutados- más adecuados para los puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Sí, por un

lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición.

En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión.” (2:111)

Luego de realizado el reclutamiento de personas, la siguiente fase es la selección de la persona más capacitada para el puesto específico.

1.7.1 Entrevista de selección

“La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.” (2: 119)

Generalmente se utiliza la entrevista estructurada, y ésta se basa en una lista de preguntas previamente formuladas que deberán responder los solicitantes al puesto.

1.8 Contratación

Luego de concluido el proceso de selección, se procede a la contratación del personal, actividad que realiza la unidad de recursos humanos. En esta etapa se le indica al empleado sobre el puesto de trabajo a desempeñar, el salario a devengar, así como aquellas prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo a la ley. Constituye el formalismo de la integración.

1.9 Inducción

La inducción es la fase de la administración de recursos humanos, que hace referencia al proceso de introducción y orientación, al personal que ha aprobado satisfactoriamente el reclutamiento y selección de personal y que seguidamente es contratado. Su objetivo es proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la empresa.

Es importante que toda organización implemente la inducción o socialización, para dotar a los nuevos empleados, de información preliminar de la empresa, sus tareas y las responsabilidades que implica el cargo que ocupará y el tipo de cultura organizacional que practica.

Generalmente, la inducción transmite tres tipos de información: 1) aspectos generales sobre la rutina diaria del trabajo; 2) un repaso de la historia de la empresa, su finalidad, operación, productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella y 3) una presentación detallada de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones laborales a las que se tiene derecho.

Dependerá del supervisor del área, establecer el tiempo que sea necesario para ofrecer al nuevo empleado un esbozo de las políticas de la empresa, las instalaciones y un resumen del reglamento interno que se maneje.

La inducción de nuevos empleados se debe considerar como un programa amplio y sistemático que se debe monitorear y evaluar continuamente. La inducción requiere uno o dos días para establecerse. Durante este tiempo, los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, recibir bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la empresa y conocer al personal ya existente.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo, la organización necesita comenzar con una idea clara de lo que se pretende alcanzar.

Es importante que la unidad de recursos humanos realice periódicamente evaluaciones de desempeño, que, junto a las políticas actuales de la empresa, revelen enfoques que ya no correspondan a la realidad y que necesitarán cambiarse para ayudar a la organización a cumplir mejor su tarea.

1.10 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes desarrollo, metas y objetivos.” (6: 252)

Las consideraciones más importantes que utilizan los ejecutivos de todo nivel en la evaluación del desempeño son porque necesitan proporcionar retroalimentación, mejorar el desempeño en el recurso humano, identificar las necesidades de capacitación, tomar decisiones relacionadas con ajustes salariales, justificar las renunciaciones, relaciones entre empleados, planeación y desarrollo de carrera, reclutamiento y selección, entre otras.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa.

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Actualmente lo que se evalúa son las cualidades de personalidad y comportamiento, la contribución de la persona al objetivo o trabajo encomendado, así como el potencial de desarrollo

Los factores que generalmente se evalúan son el conocimiento y la calidad del trabajo, las relaciones con otras personas, la estabilidad emotiva, la capacidad analítica y de síntesis.

Los objetivos por los que se realiza una evaluación de desempeño son:

- a) Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

- b) Revelar el potencial de desarrollo de los empleados, como las decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.

- c) Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

- d) Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

- e) El auto-perfeccionamiento de los empleados, planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

1.10.1 Método escalas de calificación

“El método escalas de calificación es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente en número de cuatro a siete, definidas por medio de adjetivos como sobresaliente, cumple con las expectativas o necesita mejorar.

Aunque los sistemas proporcionan con frecuencia una calificación general, el método generalmente permite el uso de más de un criterio de desempeño.

Una razón de la aceptación del método de escalas de calificación es su sencillez, ya que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, el método facilita la comparación del desempeño de los empleados.” (6: 261)

1.11 Capacitación

Para elevar el desempeño de los empleados, es necesario que se lleve a cabo la capacitación del recurso humano y tiene como objetivo, proporcionar los conocimientos, las habilidades y la disciplina que son requeridas para el eficiente desarrollo de las labores.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar a los empleados constantemente, logrando los siguientes beneficios:

- a) Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- b) Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- c) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos trazados por la empresa.
- d) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Debe tomarse en cuenta que la unidad de recursos humanos, debe impulsar programas de capacitación, los cuales son propicios para que los trabajadores tengan la oportunidad de adquirir conocimientos técnicos o administrativos, eliminando en un alto porcentaje, los problemas administrativos en la gestión del recurso humano.

Existen varios factores que influyen en la capacitación y que con frecuencia determinan si una empresa logra sus objetivos:

- a) Apoyo de los niveles directivos: la forma más eficaz para lograr el éxito es que la alta gerencia tome parte activa en la capacitación, proporcionando los recursos necesarios.
- b) Compromiso de los gerentes de todos los niveles: Además de la alta gerencia, los gerentes de línea deben comprometerse y participar en los procesos de capacitación.
- e) Avance de la tecnología: la era de la computación, las comunicaciones, el internet, entre otros, afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. Ésta tecnología desempeña un papel preponderante en la nueva manera de impartir conocimientos al recurso humano de manera constante, la que es requerida para competir con la máxima calidad y eficiencia en el mercado moderno.
- d) Complejidad organizacional: las innovaciones tecnológicas, los cambios de los productos, sistemas y métodos ejercen un impacto significativo en los requisitos de empleo. Las organizaciones se transforman dando como resultado que menos personas desempeñen trabajos a niveles de mayor complejidad.

1.11.1 Determinación de las necesidades de capacitación

En todo proceso de capacitación, se debe determinar las necesidades específicas y reales, la importancia actual del recurso humano y su fundamental aporte al éxito de la empresa.

A esto debe agregarse el sentido de la empresa, una visión compartida por todos y un conjunto de valores, utilizados como medios para alcanzar esa misión, ese ideal propuesto desde la empresa hacia su personal y directivos, como de éstos hacia la empresa en un rol de construcción y participación.

Se debe capacitar al recurso humano con base en las necesidades, en lugar de impartir los cursos y programas de adiestramiento de manera desordenada.

“La determinación de las necesidades de capacitación, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.” (7:116)

“Las necesidades de capacitación se determinan mediante un análisis en varios niveles:

- 1. Análisis organizacional:** desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- 2. Análisis de tareas:** el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
- 3. Análisis de personas:** la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, "¿Quién necesita ser capacitado?" y "¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados?" En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos." (6: 208, 209)

Al elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación se conocerá que trabajadores requieren capacitación, los contenidos en que se necesita capacitar, los objetivos de los cursos a impartir, buscar capacitadores potenciales contribuyendo a la vez al logro de los objetivos de la empresa y optimizando para el efecto, los recursos disponibles.

“Las áreas a las cuales se dirige el estudio del DNC son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

Como el campo de la conducta humana es muy amplio, en el estudio del DNC específicamente deben considerarse los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

1. Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado.
2. Habilidades administrativas.
3. Habilidades en relaciones humanas.
4. Habilidades conceptuales.
5. Habilidades de logro de resultados.” (7:120)

En la actualidad las unidades de recursos humanos afrontan problemas para llevar a cabo los diagnósticos de necesidades de capacitación, mencionando entre otros, la carencia de métodos de captación de necesidades de capacitación, los empleados no proporcionan información válida, no se cuenta con el apoyo de los gerentes y mandos medios, el personal no colabora de manera seria, capacitadores inexpertos, así como diagnósticos realizados con

mucho tiempo, entre uno y otro, afectando drásticamente algunas áreas de la empresa.

Tipos de necesidades de capacitación hay muchos, pero dependiendo del tipo de empresa, por su enfoque puede ser preventiva, correctiva o predictiva; por su percepción se considera manifiesta y oculta; aprovechando las oportunidades ya sea en cuanto al tiempo y la importancia que se le dé y por último, por su magnitud, podrán ser graves y tolerables.

1.11.2 Métodos de diagnósticos de necesidades de capacitación

1.11.2.1 Con base en el desempeño

“Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones”.
(7:127)

1.11.3 Métodos de capacitación

1.11.3.1 Rotación de puestos

“Es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. Las organizaciones aplican ampliamente programas de capacitación rotatorios de primer ingreso.

Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, así que tiene sentido desarrollar empleados que puedan desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten.” (6: 216)

1.11.3.2 Programa de inducción o de integración a la empresa

“Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.” (1:399-400)

Esta técnica de capacitación se aplica antes que el trabajador ingrese a su lugar de trabajo y tiene como ventajas que el nuevo empleado recibe toda la información general de la empresa, conoce las condiciones que debe cumplir en su área de trabajo y recibe las instrucciones de acuerdo con los requisitos establecidos por su supervisor.

1.12 Compensación

Para que el personal de una empresa se sienta motivado e incentivado, es importante que el proceso de compensación que se lleve a cabo, cumpla con los aspectos de retribución, retroalimentación y reconocimiento de su desempeño.

“La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.” (6:284)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A.

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la situación actual en materia de la administración de recursos humanos en la empresa Petroservicios, S. A., que se dedica a la importación, exportación, comercialización, distribución, transformación, compra-venta de petróleo y cualquiera de sus derivados.

Para la obtención de la información se utilizaron los instrumentos de investigación, tales como la entrevista y la observación. El método seleccionado para la investigación fue la encuesta procediendo a recolectar la información de las personas que allí laboran por medio del censo, a través de cuestionarios con un ordenamiento preestablecido de los cuestionamientos.

2.1 Empresa Petroservicios, S.A.

2.1.1 Antecedentes

Petroservicios, S. A., se organiza y funciona conforme lo dispone el Código de Comercio de Guatemala:

1. Clase: Sociedad Anónima
2. Nacionalidad: Guatemalteca
3. Domicilio: Guatemala.
4. Nombre Comercial: Petroservicios, S. A.

El objeto de la sociedad consiste en la importación, exportación, comercialización, distribución, transformación, compra-venta de petróleo y cualquiera de sus derivados, transformación, refinación, transporte, operación de estaciones de servicio y expendio, compra-venta de inmuebles de mercadería en general.

2.1.2 Aspectos administrativos

Para su funcionamiento, la empresa cuenta con las siguientes unidades administrativas:

- Gerencia General: tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar todas las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la empresa, además de verificar el cumplimiento de las políticas y planes asignados. Se encarga de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano en el área de Transportes y otras áreas de la empresa, así como programas de capacitación y evaluación del desempeño laboral. Tiene el apoyo de una asistente de gerencia.
- Gerencia de Transportes: proporciona apoyo logístico en el transporte de combustible y reparaciones a las unidades. Actualmente esta gerencia cuenta con el Gerente del área, 12 pilotos en el departamento de Transporte de Gasolina; 1 mecánico y 1 ayudante en el Departamento Técnico. Tiene su centro de servicios en Villa Nueva, Guatemala.
- Gerencia de Operaciones: su responsabilidad es el aprovechamiento del equipo con que cuenta la empresa para desarrollar en forma eficiente los procesos del departamento Transporte de Combustible (bunker y diesel) a los diferentes distribuidores del país, así como la operación del departamento Operación de barcos (despacho de bunker y diesel a barcos que atracan en los puertos Quetzal y Santo Tomás de Castilla). Coordina y supervisa los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal en su área. Lo conforma el Gerente de operaciones, 4 pilotos, 2 operadores y 2 ayudantes, su sede es Puerto de San José, Escuintla.
- Gerencia Administrativa: el objeto de esta gerencia es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos. Coordina los procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano en el Departamento Administrativo. Tiene a su cargo las áreas administrativas,

(recepción y asistencia administrativa), 1 auditor, 1 mensajero 3 vigilantes y el gerente del área.

En la empresa se observó que la planeación general se realiza anualmente, estableciendo sus objetivos. Cada gerencia de acuerdo a los lineamientos emanados por gerencia general y atendiendo sus propias necesidades, desarrolla políticas que ayudan a lograr las metas propuestas.

2.1.3 Recursos físicos

Petroservicios, S.A. tiene sus oficinas centrales en la calzada Aguilar Batres 45-54 zona 11, además de contar con infraestructura propia en Villa Nueva, con el Departamento Técnico y Puerto de San José, Escuintla, con el Departamento de Operación de Barcos, transporte pesado (camiones cisterna) para la distribución de combustible gasolina, bunker y diesel.

2.2 Situación actual de la empresa

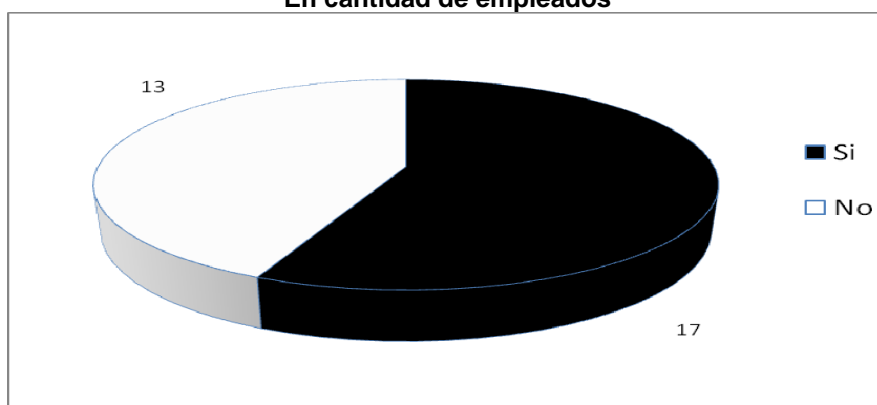
De acuerdo con el estudio realizado en la empresa Petroservicios, S.A., se determinó que cuenta con elementos de planificación administrativa.

2.2.1 Misión

“Nuestra Misión es sencilla y ambiciosa a la vez. Crear una organización segura, moderna, eficiente y orientada a los sectores consumidores de combustibles y lubricantes. Maximizando cada recurso material y humano hacia la excelencia en el servicio, capacitándonos constantemente, dando lo mejor de nosotros cada día, y adaptándonos al cambio en este mundo que evoluciona rápidamente.”

Al personal se les preguntó si conocen la Misión de la empresa; 17 respondieron que si están enterados de la naturaleza del negocio, mientras que 13 desconocen los valores que representan los principios básicos implícitos en la misión.

Gráfica No. 1
Petroservicios, S. A.
Conocimiento de los empleados de la Misión de la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



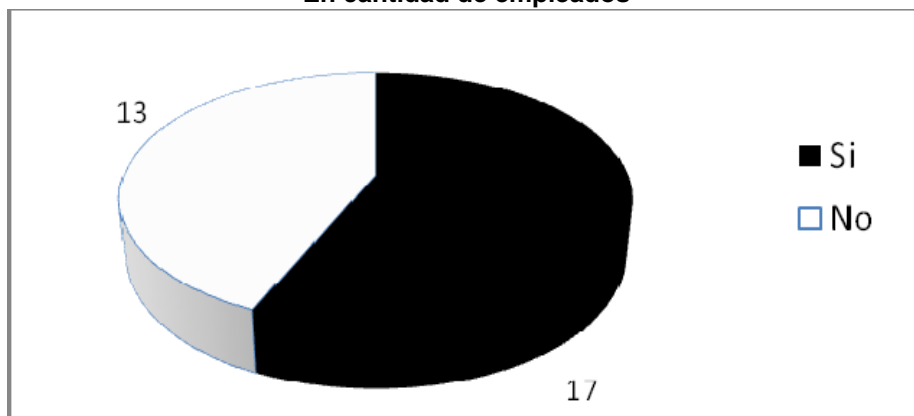
Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

2.2.2 Visión

“Ser el mejor distribuidor de combustibles en Latinoamérica, realizando cada entrega 100 % segura. Como recita nuestro eslogan: confianza ganada gota a gota.”

A la pregunta si el personal conoce la Visión de Petroservicios, S.A., 17 respondieron que si, por lo que se sienten comprometidos para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, mientras que 13 aún no la conocen, por lo que no tienen claro cómo alcanzarán los retos trazados. Estos valores están plasmados por escrito y se tienen a la vista en el área física que comprende las oficinas centrales. Sin embargo, cuando ingresa personal nuevo, en el área operativa, no se le indican los mismos, lo que origina que no sean conocidos por ellos.

Gráfica No. 2
Petroservicios, S. A.
Conocimiento de los empleados de la Visión de la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



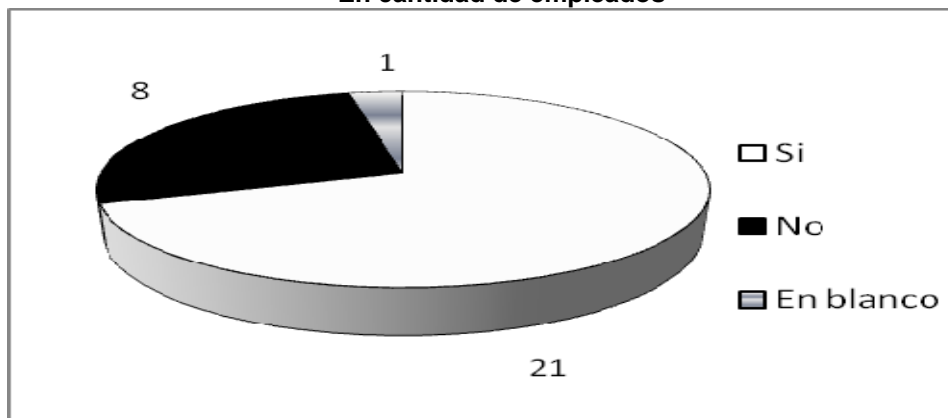
Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

2.2.3 Objetivos

- Comercializar el petróleo y cualquiera de sus derivados de manera rápida y efectiva garantizando la entera satisfacción del cliente.
- Asegurarle al cliente una recepción segura, limpia y eficaz de combustible.
- Velar por la seguridad de sus empleados y otras personas involucradas en las operaciones, proporcionándole al cliente el combustible en su lugar de distribución, para minimizar el riesgo.
- Proteger el medio ambiente en todas las actividades operacionales que desarrolle.

A la pregunta si conocen los objetivos de la empresa, 21 empleados si los conocen, lo que confirma lo indicado por los gerentes en el sentido de que las decisiones relacionadas con los lineamientos planeados, son comunicadas de manera verbal, mientras que 8 no tienen conocimiento de las acciones y guías que rigen a la empresa, porque no están plasmados en ningún documento. 1 persona no contestó.

Gráfica No. 3
Petroservicios, S. A.
Conocimiento de los empleados de los objetivos de la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

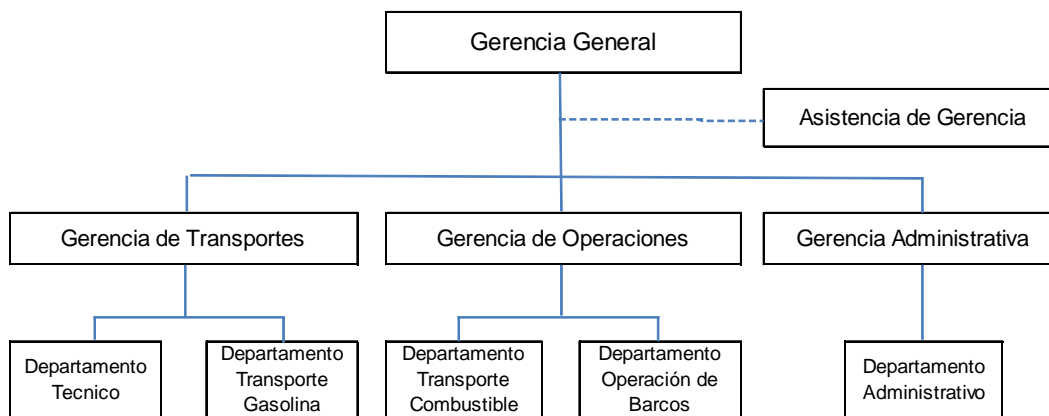
2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de Petroservicios, S. A., está conformada por tres niveles jerárquicos:

- a) El Institucional, integrado por el Gerente General y la Asistente de Gerencia.
- b) El Intermedio, integrado por las Gerencias de Transportes, Operaciones y Administrativa. Su función principal es la supervisión, elaboración de planes y actividades que se desarrollen dentro de la empresa.
- c) El Operacional, se encuentran los Departamentos: Técnico, Transporte de gasolina, Transporte de combustible, Operación de barcos y Administrativo, quienes se encargan de poner en marcha los planes desarrollados.

De acuerdo con el estudio realizado, se presenta el organigrama general actual de Petroservicios, S.A.

Gráfica No. 4
Organigrama general actual de Petroservicios SA.
Diciembre 2009



Fuente: investigación de campo elaboración propia, 2009

Las personas que laboran en la empresa tienen conocimiento de la estructura organizacional existente porque se los han indicado verbalmente al ser contratados y porque lo han percibido durante el tiempo de estar laborando en la empresa y no por estar documentado.

Actualmente en Petroservicios, s. A., no existe una unidad de recursos humanos que se encargue entre otros aspectos, de las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, así como programas de evaluación del desempeño, capacitación y compensación económica, sin embargo, la alta gerencia considera que el éxito logrado hasta hoy se debe a la aplicación de una estrategia corporativa, aplicando métodos de utilización racional de los recursos físicos y humanos, reduciendo y maximizando las oportunidades.

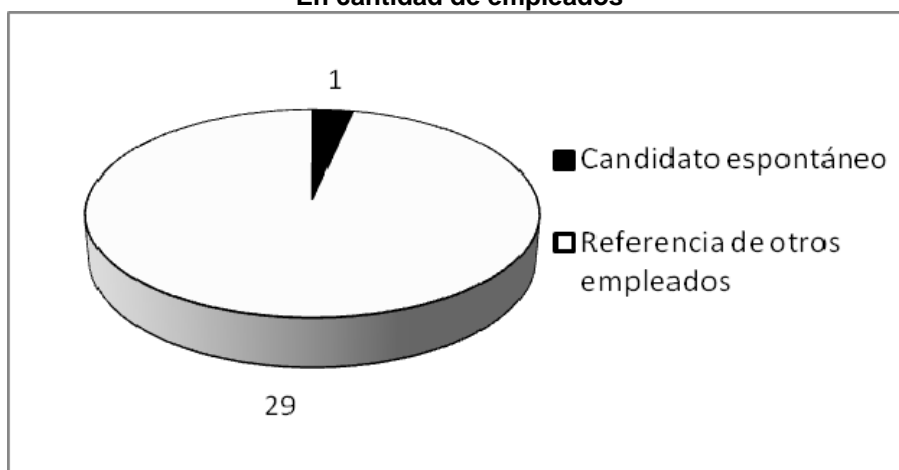
2.4 Reclutamiento

La empresa en estudio utiliza las fuentes internas y externas de reclutamiento para disponer de los recursos humanos necesarios. La alta gerencia indica que

utilizan éste método debido a la confianza que les tienen a los empleados y para aumentar el capital externo.

La siguiente gráfica muestra los medios de reclutamiento utilizados. Se le consultó al personal acerca de cómo llegaron a la empresa y los resultados son: 1 candidato espontáneo, ya labora en el área administrativa desde su fundación, mientras que 29 llegaron por referencia de otros empleados, área operativa, puerto de San José, para llenar la vacante inmediatamente.

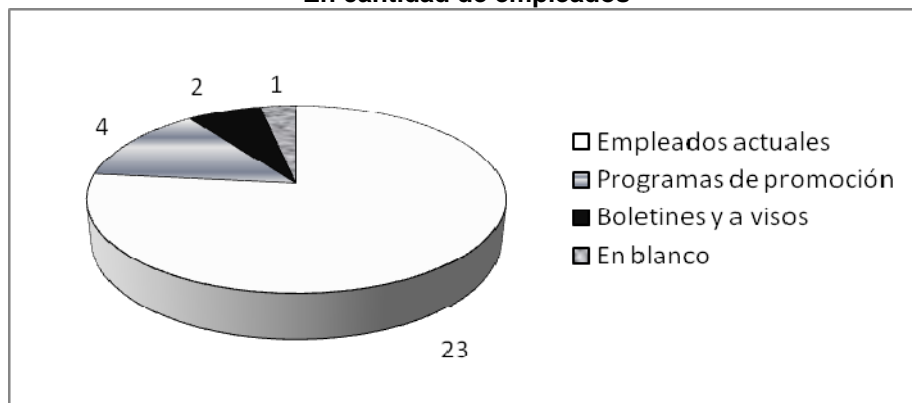
Gráfica No. 5
Petroservicios, S. A.
Manera de llegar a la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

Actualmente las plazas vacantes que surgen en la empresa son cubiertas entre el personal actual. 23 de ellos indicaron que se enteraron de la oportunidad de vacante por medio de las recomendaciones de empleados actuales; 1 por medio de programas de promoción en el área administrativa; 2 por medio de avisos escritos en Puerto de San José y 4 no contestaron.

Gráfica No. 6
Petroservicios, S. A.
Conocimiento de las plazas vacantes que surgen en la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación decampo, elaboración propia, 2009

El banco de datos del personal actual lo tienen en archivo separado la gerencia general, de operaciones y administrativa. Entre los datos que se manejan están el nombre completo del trabajador, fecha de nacimiento, escolaridad, fecha de ingreso, salario mensual, nombre del puesto de trabajo, entre otros.

Se observó que no existen centralizados los procesos de recepción de solicitud de empleo, aplicación de pruebas y entrevistas a los candidatos. La gerencia administrativa lleva un control de las solicitudes de empleo que se utilizan para el área administrativa, mientras que para el área operativa, es la gerencia de operaciones la que maneja los registros del personal, lo que demuestra que no hay un encargado que administre óptimamente los documentos de los expedientes de los empleados.

Si llegasen a necesitar de un candidato con características específicas, la gerencia administrativa recurre a un anuncio en un medio de comunicación escrito, luego solicita el currículum vitae y dependiendo de la gerencia que requiera sus servicios, es llamado a entrevista por parte del gerente del área.

2.5 Selección

Al tener a los posibles candidatos y de acuerdo al puesto existente, se les realizan entrevistas (una o dos, dependiendo del puesto) y pruebas de conocimientos básicos y de capacidad, con el objetivo de determinar si cuenta con los requerimientos necesarios para llenar la plaza vacante.

El proceso de la entrevista lo lleva a cabo el gerente del área que necesita al nuevo empleado (en el área operativa). Generalmente las pruebas de conocimientos básicos las hace la recepcionista o la asistente administrativa (en oficinas centrales) y la prueba de personalidad, el gerente e Transportes.

Como se observa en la siguiente gráfica, 15 personas revelan que para dar a conocer su cultura general y sus conocimientos técnicos, pasaron la prueba de conocimiento o capacidad, 14 pasaron una entrevista libre con el gerente del área que los contrató y 1 empleado pasó la prueba de personalidad.

Gráfica No. 7
Petroservicios, S. A.
Técnicas de selección para acceder a la plaza actual
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

2.6 Contratación

Luego de realizada la selección del candidato que satisfaga los requisitos necesarios se le contrata, anotándolo en los registros actuales del departamento administrativo.

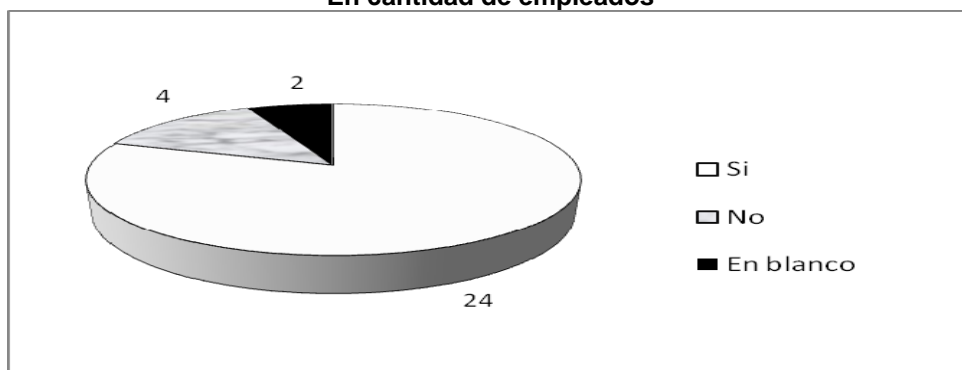
Al hacerlo, la recepcionista o asistente administrativa le indican verbalmente las responsabilidades y atribuciones del puesto, los beneficios y prestaciones de ley y se le abrirá una cuenta bancaria en donde se le abonará su sueldo, si así lo requiere el empleado. No obstante, se observó que no se tiene un contrato laboral formal, instituido por la empresa.

2.7 Inducción

Este proceso es exclusivo de los diferentes gerentes de la empresa y consiste en la explicación al nuevo empleado, del puesto a ocupar, el trabajo a realizar, el departamento donde estará ubicado y la historia de la empresa; las políticas y reglas a seguir, las compensaciones, la cultura organizacional, sus derechos, entre otros.

Se le preguntó al personal si al momento de ingresar a la empresa se sintieron bien recibidas, si les informaron acerca de sus actividades a realizar y la evaluación del desempeño a que serán sometidos periódicamente. 24 indicaron que sí, pero sólo una vez, 4 informaron que no han recibido orientación y 2 no respondieron.

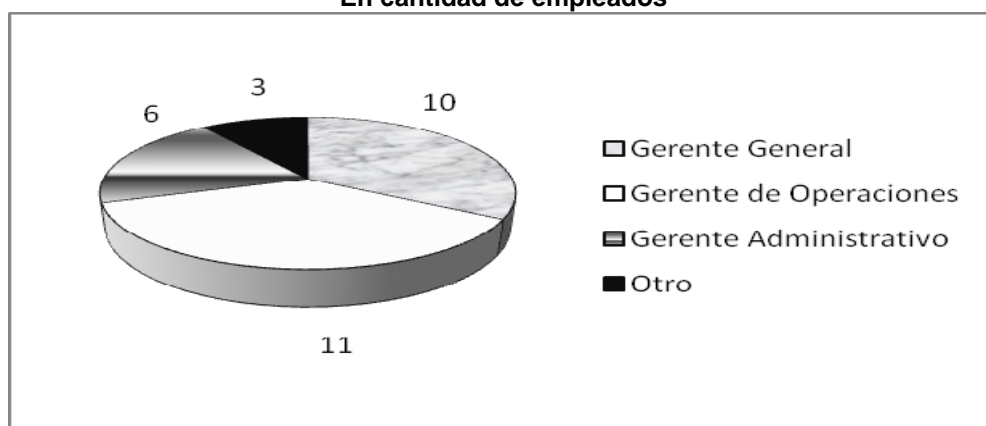
Gráfica No. 8
Petroservicios, S. A.
Adecuada inducción (introducción y orientación en la empresa)
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

Asimismo, 10 personas indicaron que el Gerente General fue la persona que les proporcionó la inducción cuando ingresaron a la empresa; 11 personas expusieron que fue el Gerente de Operaciones quién les guió en su momento; 6 personas señalaron al Gerente Administrativo, como su orientador y 3 empleados exteriorizaron su opinión hacia otra persona del área administrativa pero ya no tuvieron mayor información por estar ubicados en el área operativa.

Gráfica No. 9
Petroservicios, S. A.
Persona encargada de la inducción en la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

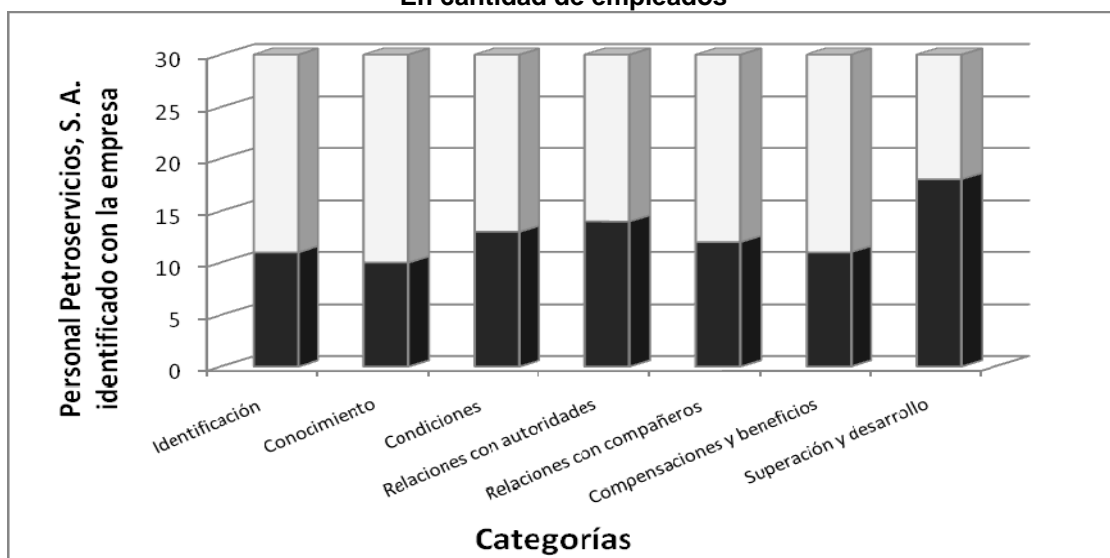
Se observó que carecen de manual de inducción que detalle los aspectos básicos de la empresa. Sin embargo, de acuerdo a la observación realizada en los diferentes ambientes de la empresa, los colaboradores, manifiestan que les ha sido difícil adaptarse al clima organizacional, ya que no existen criterios unificados en cuanto a la inducción recibida.

Al haberle indicado las condiciones del puesto, se procede a integrar a la empresa a la persona contratada. Para el área operativa se traslada a la persona a su lugar de trabajo (Puerto de San José o Villa Nueva). Para el área administrativa se quedará en oficinas centrales. Además la distancia que separa a los trabajadores operativos ubicados en Villa Nueva y Puerto de San José, no ha permitido un proceso de socialización con los colaboradores que se encuentran en oficinas centrales.

Al personal, se les consultó acerca de las categorías con las que se identifican con la empresa en cuanto al ambiente organizacional y los resultados son: 11 sienten identificación con las políticas de la empresa, mientras que 19 no; 10 tienen conocimiento de las metas a alcanzar y 20 las desconocen o las olvidaron, 13 están de acuerdo con las condiciones laborales que existen actualmente y 17 esperan mejorar, 14 tienen buenas relaciones con las autoridades y 16 evadieron la pregunta.

12 de los colaboradores indican que mantienen buenas relaciones con compañeros de trabajo y 18 prefirieron no contestar; 11 están satisfechos con las compensaciones y beneficios recibidos, mientras que 21 están insatisfechos y 18 consideran estar satisfechos con la superación y desarrollo logrado, en tanto que 12 prefirieron no contestar.

Gráfica No. 10
Petroservicios, S. A.
Categorías con las que se identifica con la empresa
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

2.8 Evaluación del desempeño

Actualmente en la empresa en estudio se realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores de manera informal. El área operativa es la que recibe mayor evaluación en función de las actividades que cumple cada persona. No tienen establecido un formato para evaluar el desempeño del empleado, solamente se verifica que las operaciones de transporte y trasiego de combustible cumpla con las normas de seguridad y métodos de trabajo establecidos.

2.9 Capacitación

La capacitación es un elemento estratégico en las empresas, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados.

La capacitación del personal en la empresa en estudio está dirigida a mejorar la habilidad de los mismos, sin embargo, no existe una unidad donde se centralice la planeación estratégica de la capacitación. Los programas actuales de capacitación carecen de comunicación y técnicas en la administración del recurso humano.

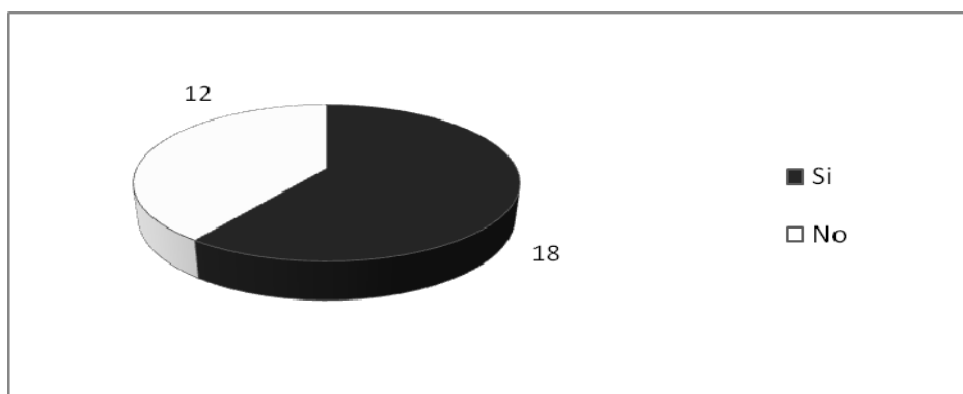
Al ingresar a la empresa, a la mayoría de personas se les transmite información general sobre los servicios, objetivos, metas y compromisos con los clientes y comunidad. Posteriormente se les capacita directamente en las actividades que tendrá que realizar en su puesto de trabajo y la persona encargada de la capacitación es el gerente del área o la persona que éste designe.

Sin embargo, no existe una planeación de la capacitación que incluya la misión establecida, compromiso gerencial, detección de necesidades de capacitación, presupuesto, seguimiento a programas constantes, comparación de indicadores y resultados o factores de éxito.

El personal que ha recibido la capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades laborales, pertenecen a los departamentos Técnico, Transporte de Gasolina, Transporte de Combustible y Operación de Barcos, ya que constituyen la fuente de ingresos en la empresa.

En la actualidad, 18 personas han recibido cursos de capacitación, mientras que 12 indican que no han recibido alguna capacitación, confirmando que estos programas no se basan en un proceso planificado, únicamente selectivo para ciertas áreas.

Gráfica No. 11
Petroservicios, S. A.
Conocimiento sobre los cursos de capacitación recibidos
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general, el papel que desempeña la capacitación permite que la empresa logre sus objetivos estratégicos cada vez con mayor productividad y eficiencia, ampliando asimismo, la cantidad de talento y la capacidad disponibles y ha encomendado a los diferentes gerentes de la empresa, que dentro de sus actividades determinen las necesidades de capacitación del personal.

2.10 Compensación

La compensación y beneficios financieros y no financieros que el personal de la empresa recibe a cambio del desempeño de las actividades que tiene a su cargo, son administradas por el gerente general y la asistente de gerencia, con el apoyo de cada gerente de área.

Desde el momento en que el personal es contratado se acuerda con él cual será su salario y adquiere los derechos por prestar sus servicios en relación de dependencia. De acuerdo a la investigación realizada, se observó que el pago de

salarios, se realiza el 15 y 30 de cada mes. Los salarios de los colaboradores de la empresa están establecidos de acuerdo a la importancia que la misma le da al puesto que se desempeña.

Los empleados gozan de incentivos salariales, regulados por las leyes laborales del país: el aguinaldo, el bono 14, indemnización y vacaciones.

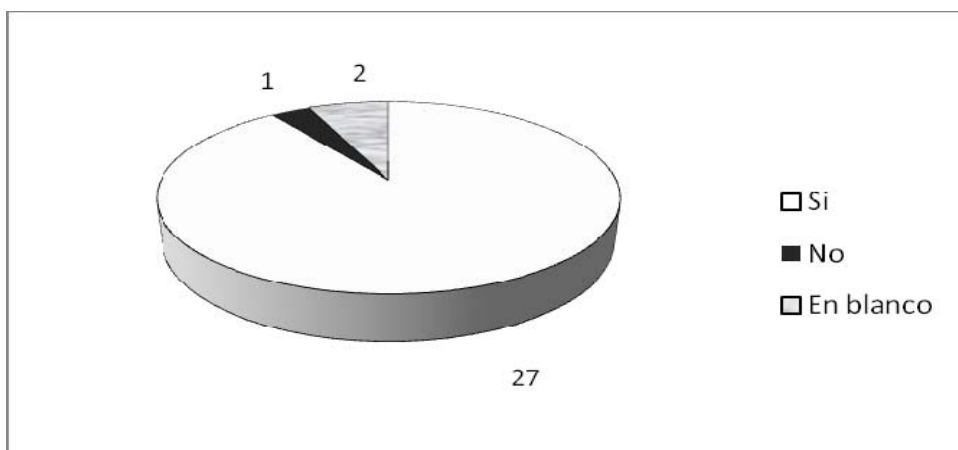
La empresa en estudio también se preocupa por otorgar beneficios tangibles como lo son materiales y equipo para la realización del trabajo, instalaciones en excelentes condiciones, equipo de seguridad adecuado y mantenimiento a las instalaciones, equipo y transporte.

No obstante, no existe un área que se encargue de establecer los criterios para administrar las remuneraciones (sueldos y prestaciones), en un marco de equidad interna y competitividad externa, apoyándose para el efecto en el mercado salarial.

2.11 Unidad de Recursos Humanos

Con respecto a la necesidad de implementar una unidad de recursos humanos para que colabore con la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; proporcionarle competitividad, suministrarle empleados motivados y capacitados, así como la satisfacción de éstos en el trabajo, ayudando a que las relaciones personales, tanto internas como externas, optimicen los resultados organizacionales, la opinión de 27 empleados es que si es necesaria su implementación, 1 empleado dijo que no lo considera necesario y 2 personas no contestaron.

Gráfica No. 12
Petroservicios, S. A.
Necesidad de implementar una unidad que permita una adecuada
administración del recurso humano
Diciembre 2009
En cantidad de empleados



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

Petroservicios, S.A., se constituye como una empresa formalmente establecida y con sus niveles jerárquicos bien definidos, sin embargo, no cuenta con un adecuado proceso de admisión de personas, al personal le es difícil adaptarse al ambiente organizacional, no se recibe capacitación, no hay evaluación del desempeño formal y no se cuenta con instrumentos administrativos adecuados, que requieren atención profesional inmediata, ya que no tienen una unidad que contribuya a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, toda vez que maneja una estrategia corporativa basada en misión, visión y objetivos organizacionales.

Actualmente el recurso humano está distribuido en diferentes áreas, lideradas por gerentes ubicados en el nivel táctico y tienen a su cargo la planeación, identificación y ubicación de los candidatos adecuados a las vacantes existentes, estudiando y determinando los requisitos, responsabilidades y condiciones que comprende cada puesto de trabajo, para desempeñarlo de la manera más adecuada.

Las decisiones tomadas por parte de las diferentes gerencias, en cuanto a requerimiento, admisión y contratación de personal, son trasladadas a gerencia general para que se tenga el conocimiento de la información disponible respecto a los puestos de trabajo actuales.

Esto conlleva a que gerencia general centralice la administración del recurso humano, pero desconoce las competencias, habilidades y conocimientos del personal, por lo que no se obtiene el desempeño deseado en la mayoría de los puestos. Aunado a esto, no existen adecuados programas de capacitación y evaluación del desempeño, propiciando un inadecuado vínculo empleado-organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PETROSERVICIOS, S. A.

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación de la Unidad de Recursos Humanos para la empresa Petroservicios, S.A., teniendo como base el diagnóstico de la situación actual, en el cual se muestran las deficiencias que se presentan durante el desarrollo del proceso de la administración del capital humano.

El capítulo contiene propuestas para administrar el recurso humano de la empresa, requiriendo una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, mejore en su funcionamiento y maximice sus recursos, considerando que contará con personal idóneo y con una base de datos que le permita agenciarse eficazmente del recurso humano, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, obteniendo un óptimo rendimiento laboral, mismo que reflejará en beneficio empresarial.

Esta unidad tendrá entre sus principales objetivos, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano.

Además colaborará en propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, controlará las políticas organizacionales, inspeccionará las normas de seguridad industrial e higiene y mediará en los conflictos entre empleados por medio de liderazgo participativo.

3.1 Descripción de la unidad de recursos humanos

Llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Asimismo, el control administrativo del personal y le reportará al gerente general el logro de los objetivos y metas trazados. Delegará en un colaborador, las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal y a otro colaborador los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación; su ubicación estará en oficinas centrales de Petroservicios, S. A.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

La unidad de recursos humanos deberá conocer perfectamente la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

3.1.1 Planeación del recurso humano

La creación de la unidad de recursos humanos, proveerá de procesos de revisión sistemática de las necesidades (provisión y demanda) del recurso humano, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando y donde se necesite.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

En vista de que la nueva unidad será la responsable de la administración de los procesos de recursos humanos, buscando que éstos sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo y que trabajará directamente con la gerencia general y las otras gerencias de la empresa, se propone que la unidad se llame Gerencia de Recursos Humanos.

3.1.2 Propuesta de la estructura de la Unidad de Recursos Humanos

3.1.2.1 Misión

Dotar a Petroservicios, S. A., del recurso humano idóneo para cada posición laboral que sea necesaria, maximizando hacia la excelencia en el servicio, capacitándolo constantemente, dando lo mejor de nosotros cada día y adaptándonos al cambio de este mundo que evoluciona rápidamente.

3.1.2.2 Visión

Consolidarnos como la mejor unidad que administre eficientemente el recurso humano, impulsando dentro de Petroservicios, S. A., responsabilidad, honradez y lealtad y que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio hacia nuestros clientes.

3.1.2.3 Objetivos

- Dotar a Petroservicios, S. A., personal calificado.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Crear y mantener la base de datos de personal.
- Mantener motivado al recurso humano de la empresa.

3.1.2.4 Funciones básicas

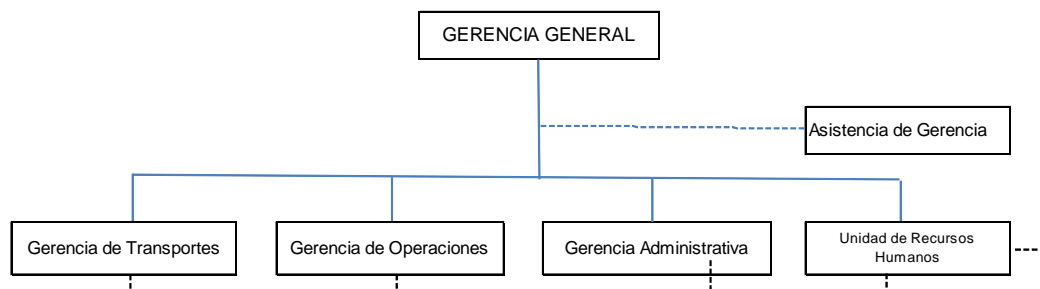
Con el propósito de ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá la unidad de recursos humanos son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Compensación

3.2 Desarrollo del diseño organizacional

Para que la unidad de recursos humanos obtenga un rendimiento óptimo, debe unificar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica. Para lograrlo, promoverá la comunicación y participación así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional y establecer en que posición se ubicará la unidad como tal, dentro de la empresa y cuya propuesta es:

Gráfica No. 13
Organigrama general de Petroservicios, S. A., propuesto
Diciembre 2009

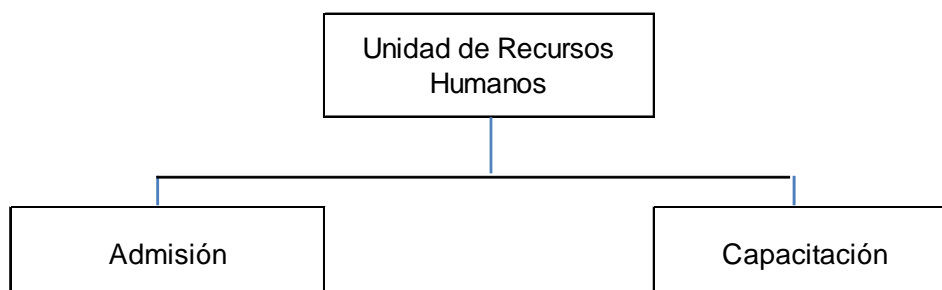


Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

La unidad de recursos humanos dependerá directamente de la gerencia general y el gerente de la unidad podrá tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario porque será una gerencia nueva dentro de la empresa. También desempeñará una función staff, asesorando a los otros gerentes, ya que hará el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados a la gerencia que solicitó al empleado para que ésta decida a quién contratar.

La propuesta de la estructura interna de la unidad de recursos humanos es:

Gráfica No. 14
Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos propuesto
Petroservicios, S. A.
Diciembre 2009



Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

3.3 Políticas de la unidad de recursos humanos

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la gestión del recurso humano en Petroservicios, S. A., a continuación se relacionan las siguientes políticas con los empleados, gerencia general, gerentes de nivel medio, clientes y comunidades:

- a) La unidad de recursos humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.
- b) Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.
- c) Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.
- d) El personal a contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.
- e) La calidad excepcional del recurso humano es una ventaja competitiva valiosa. Para aprovechar al máximo ésta ventaja, la gerencia de recursos humanos se esforzará en emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
- f) Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.
- g) Mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la igualdad de oportunidades para todos los empleados y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.
- h) La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios de los gerentes.

- i) Capacitar al personal para conducir operaciones seguras y responsables con relación a la comunidad y el medio ambiente.
- j) Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.
- k) Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público.

3.4 Descripción de puestos

En vista que en la empresa en estudio no existe actualmente una unidad de recursos humanos, es necesario como primera acción, la contratación del gerente de la unidad por parte de gerencia general. Luego, se procederá a contratar a las dos personas que le auxiliaran en las tareas.

Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán la unidad de recursos humanos.

Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo de la esfera de competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones de la unidad propuesta.

Las descripciones de puestos de Gerente de recursos humanos, Encargado de Admisión y Encargado de Capacitación, están detalladas en el anexo No. 1.

La actividad previa al reclutamiento y selección de personal es determinar el personal que requiere la empresa y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la empresa.

3.5 Reclutamiento

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

Para mejorar la captación de personal, se deben atender los siguientes puntos:

- a) El puesto de trabajo a cubrir.
- b) El gerente del área solicitante hará saber a la unidad de recursos humanos, por medio del formato de requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto, ver anexo No. 2.
- c) La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

- a) Medios internos
 - Plan de ascensos y promociones.
 - Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
 - Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

- b) Medios externos
- Anuncios en periódicos.
 - Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
 - Agencias de empleo.
 - Archivo de candidatos que se presenten de manera espontanea.

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte de la unidad de recursos humanos.

3.6 Selección

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos, así:

- a) Para formar un expediente de personal, se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:
- Currículum vitae y solicitud de empleo.
 - Carencia de antecedentes penales y policíacos.
 - Fotocopia de cédula de vecindad.
 - Dos fotografías tamaño cédula recientes.
 - Cartas de recomendación de trabajos anteriores
 - Cartas de referencias personales no familiares.
 - Constancia de trabajos anteriores.
 - Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.

- b) La unidad de recursos humanos deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto
- c) Se le estará indicando la fecha en que se le realizará las pruebas de conocimiento o las que determine la gerencia que requiere los servicios de la persona. Las pruebas sobre conocimiento de manejo de equipo, camiones cisterna, trasiego, despacho de combustible y operación de barcos, la harán personas capacitadas y experimentadas.
- d) De los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas. Independientemente del número de personas que se tengan para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin prisas e interrupciones. Ésta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo. El anexo No.3 contiene la entrevista preliminar propuesta.
- e) La unidad de recursos humanos asesorará al gerente del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la segunda entrevista.
- f) La decisión de contratar corresponderá al gerente del área solicitante, con el aval del gerente general de la empresa y el proceso de contratación corresponderá a la unidad de recursos humanos.

3.7 Contratación

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en Quetzales, como moneda de curso legal en Guatemala u otra, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del gerente de recursos humanos y el trabajador.

El documento ya firmado formará parte del expediente de trabajo y se requerirá de una autentica de notario para su validez.

3.8 Inducción

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a la empresa.

El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa en la sala de sesiones. Por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, (se le dará un manual de inducción).

- Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato y una persona de la unidad de recursos humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
- Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa (oficinas centrales) y si será trasladado al área operativa, presentarle las áreas de Villa Nueva y Puerto San José.
- Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la empresa.

En vista que en la empresa no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción que contenga: (ver anexo No. 4)

- Información de la empresa.
- Políticas de personal.
- Condiciones de la contratación.
- Beneficios laborales y prestaciones.
- Días de descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma y días de pago.
- Estructura de la empresa.
- Ubicación de los servicios.
- Medidas de emergencia.
- Equipo de seguridad industrial.
- Vehículos a utilizar si es personal operativo.

Debe haber una etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando y será la unidad de recursos humanos la encargada de este seguimiento.

3.9 Evaluación del desempeño

Consiste en juzgar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo y una técnica de administración aplicable en toda actividad humana dentro de las empresas.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la unidad de recursos humanos. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa. (ver anexo No. 5)

La forma de llevarlo a cabo será periódica y cuando la unidad de recursos humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno.

Su objetivo es saber cómo ven los demás colaboradores con los que tiene mayor relación el desempeño del empleado evaluado.

Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar. En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el gerente de recursos humanos invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario. Si a pesar de ello, no se obtiene

mejora en su rendimiento, la gerencia de recursos humanos optará por medidas más drásticas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

3.10 Capacitación

La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos.

Para el efecto es conveniente lo siguiente:

- Dar capacitación específica de las actividades que ha de desarrollar el nuevo empleado.
- La unidad de recursos humanos deberá contar con el banco de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuales son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia de la capacitación, que empleados requieren más capacitación y los lugares donde recibirán esta capacitación.
- El objetivo del proceso de capacitación: promover el desarrollo integral del personal de la empresa, a través de cursos de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión de la empresa.

- Debido a la actividad principal de la empresa, donde sus principales proveedores son compañías petroleras y sus clientes son estaciones de servicio de combustible, para la capacitación será necesario la contratación de empresas o capacitadores con excelente prestigio y alta calidad.
- Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño, el cual proveerá información relevante, por la naturaleza del negocio. Consiste en que el personal además de cumplir con sus actividades principales, alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.
- La unidad de recursos humanos, junto con el gerente del área operativa, deberán llevar al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la empresa.
- Fomentar charlas y simulacros de seguridad.

3.10.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Es un proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por la empresa.

Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la empresa y las necesidades del negocio y se orienta a los objetivos siguientes:

- Identificar las principales tareas que realizan los empleados de la empresa (áreas ejecutiva, administrativa y operativa), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación será realizado periódicamente; estará a cargo de la unidad de recursos humanos e intervendrán las gerencias de las diferentes áreas, manteniendo una comunicación y supervisión directa la gerencia general.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
- Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

Para obtener beneficios en la capacitación laboral, tanto administrativa como operativa y por la naturaleza del negocio de la empresa en estudio, el tipo de necesidad de capacitación requerida es preventiva y se sugiere el método de diagnóstico de necesidad de capacitación con base en el desempeño. (ver formato en anexo No. 6).

Los aspectos que deberán medirse en los empleados y ejecutivos de la empresa, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

- a) Creatividad
- b) Cumplimiento de objetivos
- c) Trabajo en equipo

- d) Liderazgo
- e) Innovación

De los resultados obtenidos, la unidad de recursos humanos analizará lo informado por los gerentes y evaluará los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a gerencia general, el diagnóstico de las necesidades localizadas en el o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

3.10.2 Programas de capacitación

La detección de necesidades de capacitación debe indicar: qué se debe enseñar, quién debe recibir la capacitación, cuándo, dónde, cómo se debe enseñar y quién lo debe enseñar.

El programa de capacitación debe contener:

- a) ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
- b) ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
- c) ¿Cuál es la causa?
- d) ¿Cómo se resolverá?
- e) ¿Son necesarias las medidas gerenciales para solucionarlas?
- f) ¿La necesidad es temporal o es permanente?
- g) ¿Cuántas personas requieren capacitación?
- h) ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
- i) ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
- j) ¿Quién realizará la capacitación?

Debido a la naturaleza de los servicios que presta la empresa, los elementos necesarios para llevar a cabo programas de capacitación son:

a) Requisitos de infraestructura

- Sala de conferencias.
- Predio para almacenar herramienta, equipo de trabajo y camiones.
- Patio para simulacros en casos de emergencia.

b) Requisitos de equipo y materiales en sala de conferencias

- Equipos de computación y proyección audiovisual.
- Escritorios/sillas

c) Requisitos de materiales en predios

- Camión cisterna.
- Motor con bomba para despacho de combustible.
- Manguera de 3" para despacho de combustible.
- Acoples, accesorios y herramientas.
- Equipo de protección personal y de respuesta a emergencias (botiquín).
- Extintores de incendio de polvo químico.
- 10 conos de señalización.
- 1 caja con herramientas.
- Equipo para contención y limpieza de derrames.
- 1 tonel.
- 6 garrafrones plásticos para diesel.
- 6 garrafrones plásticos para bunker.
- Mangueras contra incendios.
- Conectores de agua para incendios.
- Cuñas de madera de distinto tamaño.
- Frascos de vidrio para recoger muestras de producto.
- Tablillas para escribir.

Todo el personal deberá contar con su equipo de seguridad industrial.

3.10.3 Evaluación del programa

La etapa final del programa de capacitación consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la empresa. Se basa en los siguientes aspectos:

Internos

- Determinar por cada gerente de área hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento, actitud y habilidad de los empleados.
- Los resultados o mejoras mensurables para los empleados de campo, traducidos en menos rotación de personal, despidos por ineficiencia, menor riesgo de accidentes durante la operación de trasiego y despacho de combustible.
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional.

Externos

- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia empresarial.

Para evaluar estos aspectos y determinar si la inversión es financiera y socialmente rentable, se deberá recolectar información previa a la capacitación, asociada a los resultados que se desean obtener, se deberá capacitar a un grupo de personas y luego se recolectará información posterior a la capacitación.

Los resultados obtenidos se compararan con otro grupo de empleados que desarrollen el mismo trabajo y no hayan recibido la capacitación.

Esto dará elementos importantes del proceso de capacitación tales como:

- Si los empleados valoraron la capacitación recibida.
- Se desarrollaron los objetivos y acciones aprendidas durante el proceso
- Transfieren a sus actividades laborales los conocimientos y habilidades adquiridos.
- Impacto operacional, el cual es expresado en mayor rendimiento, ganancias, cero accidentes o lo que pretenda la empresa.

3.11 Compensación

La administración de sueldos y salarios del personal ejecutivo, administrativo y operativo está a cargo de la asistencia de gerencia y la coordinación de gerencia general, no obstante, la unidad de recursos humanos, estará capacitada para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas.

Para el adecuado control de la remuneración básica (el salario mensual), la unidad de recursos humanos seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y propondrá procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, procurando motivar al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

Debido a que la empresa es reconocida por su éxito, el crecimiento experimentado le exige mayor complejidad en todos los recursos necesarios para ejecutar sus operaciones. De tal manera, el recurso humano intensifica sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Ante esta situación, se propondrá un nuevo criterio en el sistema de remuneración y consiste en dejar a un lado la evaluación tradicional de los cargos existentes y que sean las personas las que por medio de sus contribuciones que ofrezcan a la empresa, obtengan una mejor remuneración.

Para el efecto, los esfuerzos de la unidad de recursos humanos estarán orientados a que existan salarios compatibles dentro de la empresa y que sean paralelos a los del mercado laboral (equilibrio externo) y a la vez, se evaluará al recurso humano y se hará una nueva clasificación de los cargos existentes (equilibrio interno), por medio de las destrezas y conocimientos.

Al tener conocimiento el personal de que la empresa recompensa estas contribuciones y no los factores tradicionales de evaluación, éste mejorará su desempeño.

Considerando que el gerente de la unidad de recursos humanos tendrá el poder de decisión en aspectos de tipo estratégico, propondrá a la gerencia general y de acuerdo a la situación financiera, la implementación de las políticas salariales que compensen la inversión realizada.

3.12 Costo de la propuesta

Los costos de los elementos necesarios para la creación e implementación de la unidad de recursos humanos en Petroservicios, S. A., son:

- a) Costos de inversión inicial

Cuadro No. 1
Costo de inversión inicial
Petroservicios, S.A.
Diciembre 2009.
Cifras en Quetzales

Implementación Unidad de Recursos Humanos		
Petroservicios, S.A.		
Instalación física		Q. 2,000.00
Mobiliario		Q. 6,000.00
3 escritorios	Q.1,500.00 c/u	
3 sillas	Q. 500.00 c/u	
Equipo de cómputo		Q. 16,000.00
3 computadores	Q. 5,000.00 c/u	
1 impresora	Q. 1,000.00	
Total costo de inversión		Q. 24,000.00

Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

Descripción de los costos de inversión inicial

- **Instalación física:** en oficinas centrales de la empresa ya se tiene el área física destinada a la gerencia de recursos humanos, además se tienen varias divisiones de espacios (módulos). De acuerdo a presupuesto realizado, se contratará a personal para que realice la instalación de éstas divisiones. Se sabe también que existe instalación de equipo eléctrico, telefónico e internet.
- **Mobiliario:** el mobiliario que se utilizará son tres escritorios y tres sillas.
- **Equipo de cómputo:** se requiere de 3 computadores (CPU y monitores) y una impresora conectada en red para uso de las tres personas que integran la unidad.

b) Costos de operación mensual

Cuadro No. 2
Costo de operación mensual
Petroservicios, S.A.
Diciembre 2009.
Cifras en Quetzales

Insumos y útiles de oficina	Q. 300.00
Salarios personal	Q. 8,400.00
Otros gastos	Q. 200.00
Total costo de operación	Q. 8,900.00

Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

Descripción de los costos de operación

- Insumos y útiles de oficina: se requiere de lapiceros, lápices, resaltadores, folders tamaño carta y oficio, resmas de papel tamaño carta y oficio, ganchos, engrapadora, tinta para impresora, etc.
- Salario personal: el presupuesto mensual se describe a continuación.

Cuadro No. 3
Presupuesto de salario mensual
Petroservicios, S. A.
Diciembre 2009
Cifras en Quetzales

Puesto	Sueldo	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	Cuota patronal IGSS (0.1267)	Vacaciones (.04166)	Indemnización (0.0833)	Gran Total
Gerente Unidad Recursos Humanos	4,000.00	333.20	333.20	506.80	166.64	333.20	5,673.04
Encargado de Admisión	2,200.00	183.26	183.26	278.74	91.65	183.26	3,120.17
Encargado de Capacitación	2,200.00	183.26	183.26	278.74	91.65	183.26	3,120.17
Totales	8,400.00	699.72	699.72	1,064.28	349.94	699.72	11,913.38

Fuente: investigación de campo, elaboración propia, 2009

- Otros gastos: se tiene el consumo por los servicios de energía eléctrica, telefónico y agua potable como un dato aproximado ya que no se tienen los elementos para medirse con suma objetividad.

3.13 Beneficios

Los beneficios a obtener al implementar la unidad de recursos humanos en la empresa serán múltiples y serán de carácter cualitativo, debido a que será una unidad cuyo funcionamiento no generará productos.

Los principales beneficios son:

- a) Ahorro de trabajo a todas las diferentes gerencias de la empresa.
- b) Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
- c) Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
- d) Contratación de personal calificado.
- e) Personal motivado, a través de capacitación.
- f) Identificación del personal con la empresa.
- g) Asesoramiento profesional en relación a recursos humanos, a todas las unidades que integran la empresa.
- h) Personal bien informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña.
- i) Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

3.14 Plan de acción

Para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos en Petroservicios, S. A., es necesario que se ejecute lo siguiente:

Plan de Acción
Petroservicios, S.A.

Area: Administración			Gerencia General				
Objetivos							
1. Crear la Unidad de Recursos Humanos							
2. Dotar a Petroservicios, S. A., de recurso humano calificado							
Metas:							
1. Ser una empresa líder a nivel centroamericano, con personal altamente capacitado y motivado							
2. Alcanzar el máximo de eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.							
			Tiempo				
Asunto	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Resultados/Acciones	Costo Q.	Evaluación
Crear Unidad de Recursos Humanos	1. Presentación de propuesta	Asistencia de gerencia	02/01/2010	02/01/2010	Gestión del recurso humano en la empresa		Gerencia General
	2. Revisión y aprobación de propuesta	Gerencia General	03/01/2010	04/01/2010	Beneficios cualitativos en el personal, se crea perfil de gerente de RRHH		Gerencia General
	3. Autorización inicio de remodelación oficina de RRHH	Gerencia General	05/01/2010	05/01/2010	Se contrata a empresa para remodelar área	2,000.00	Asistencia de gerencia
	4. Asistencia de gerencia compra mobiliario con autorización de gerencia general	Asistencia de gerencia	06/01/2010	06/01/2010	Se contrata a gerente de recursos humanos		Gerencia General
	5. Se instala la unidad de recursos humanos	Empresa constructora	15/01/2010	15/01/2010	Instalación de mobiliario y equipo	22,000.00	Asistencia de gerencia
	6. Gerente General contrata a gerente de RRHH	Gerente General	16/01/2010	16/01/2010	Se presenta al gerente de RRHH al personal de la empresa		Gerencia General
	7. Gerente de RRHH crea perfil del personal que laborará en la unidad de recursos humanos	Gerente RRHH	16/01/2010	16/01/2010	Se inicia proceso de reclutamiento y selección de auxiliares		Unidad RRHH
	8. Gerente de RRHH contrata a auxiliares	Gerente RRHH	20/01/2010	20/01/2010	Se inician procesos de gestión de recursos humanos		Unidad RRHH
<p>El presupuesto por la implementación de la Unidad de Recursos Humanos, asciende a Q. 26,900.00</p> <p>Los costos de operación mensual de la Gerencia de Recursos Humanos, ascienden a Q. 19,400.00</p>							
Hecho por:							
Firma:		Vo.Bo.		Nombre:			

CONCLUSIONES

1. En la empresa en estudio no existe una unidad que se encargue de llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos, lo cual genera que las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación se realicen de manera inadecuada, con lo cual se comprueba la hipótesis número uno, planteada en la investigación.
2. No existe una adecuada planeación del personal que va a necesitarse en la empresa, no se cuenta con una base de datos a la disposición. Hasta el momento que se presenta una plaza vacante, se inicia la búsqueda de candidatos.
3. Las fases de reclutamiento, selección e inducción del personal no se realizan de manera uniforme. Algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos fundamentales de estas fases, lo cual genera que las decisiones integradas sobre la elección del recurso humano, no sean las más adecuadas.
4. No están establecidas las bases para identificar las necesidades de capacitación que marquen el futuro previsto por la dirección, de acuerdo a los diferentes escenarios que pudiesen presentarse, incluyendo el recurso humano.
5. Existe capacitación al personal, pero es coordinado y dirigido únicamente por las gerencias de Transportes y Operaciones. Esta capacitación se orienta a las actividades que ellos realizan, sin tomar en consideración la profesionalización de las demás áreas; esto debilita el clima organizacional, entorpeciendo el logro de las metas y los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Crear e implementar la unidad de Recursos Humanos en la empresa Petroservicios, S. A., tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente estudio, teniendo como base la misión, visión, objetivos y políticas.
2. La unidad de Recursos Humanos debe crear una base de datos de aspirantes a ocupar algún puesto en la empresa, tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo.
3. Todo proceso de reclutamiento de recurso humano, deberá llevarse de acuerdo a los lineamientos planteados en el numeral 3.5 de la propuesta.
4. Implementar por medio de la unidad de Recursos Humanos los procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación e integrarlos a la planeación estratégica de la empresa, para convertirlos en procesos continuos.
5. La capacitación debe ser integral e incluir a todos los empleados de la empresa; para el efecto se debe planificar, organizar, supervisar, controlar y efectuar un seguimiento de los logros obtenidos, ya que la profesionalización, tecnificación y actualización del personal, ayudará a mantener la misión y visión y el logro de las metas y objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato. I. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México, McGraw Hill. 500 p.
2. Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. 2ª ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
3. Gómez Ceja. G. 2002 Planeación y organización de empresas. 8ª ed. México, McGraw Hill. 432 p.
4. Koontz, H. y Weihrich H. 1,999. Administración, una perspectiva global. 11a ed. México, McGraw Hill. 796 p.
5. Koontz, H. y Weihrich H. 1,998. Administración I. 3a ed. México, McGraw Hill. 499 p.
6. Mondy, R.W. 2005. Administración de recursos humanos. 9ª ed. México, Prentice Hall. 527p.
7. Pinto Villatoro, R. Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. México, McGraw Hill. 206 p.
8. Reyes Ponce, A. 2008. Administración Moderna. México. Limusa. 480 p.
9. Velásquez Chiguil, E. 2005. Administración del personal operativo en una empresa de servicios mecánicos de montacargas. Tesis de graduación. USAC.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Descripción de puestos

Petroservicios,S.A.
Unidad de Recursos Humanos



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Gerente de Recursos Humanos Unidad de Recursos Humanos Gerente General Encargado de Admisión Encargado de Capacitación
<p>Descripción genérica del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma. Además debe asesorar a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.</p>	
<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano. • Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo. • Velar porque se cumplan los objetivos establecidos. • Administrar adecuadamente los recursos que dispone. • Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata. • Participar junto con los otros gerentes de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo. • Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad. • Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa. • Apoyar en las decisiones del Encargado de Admisión, en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a manera de facilitar los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible. • Apoyar en las decisiones del Encargado de Capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal. • Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales. 	

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estrategia corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión del recurso humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral, entre otros.

Autoridad

- Encargado de la administración general de la unidad de recursos humanos.
- Delega funciones al personal de la unidad de recursos humanos
- Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados.

Responsabilidades

- Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Título

- Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínimo de 2 años en puestos similares.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Trabajar en equipo.
- Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa.
- Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones.
- Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

d) Otros requisitos

- Guatemalteco.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Honorabilidad y honradez
- Amplio conocimiento de empresas de servicio.



Petroservicios,S.A.
Unidad de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Encargado de Admisión Unidad de Recursos Humanos Gerente de Recursos Humanos Ninguno
Descripción genérica del puesto Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por la empresa.	
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal. • Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento. • Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal. • Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal • Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la empresa. • Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la empresa. • Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa • Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido. • Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto. • Elaborar anuncios para las plazas vacantes • Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa. • Elaborar las técnicas de selección. • Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras. • Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la empresa. • Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido. • Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, beneficios, normas y reglamentos de seguridad, políticas, funciones a desarrollar, entre otros. 	

Relaciones de trabajo Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con los aspirantes a ocupar algún puesto que realice el proceso de reclutamiento y con clínicas médicas.
Autoridad <ul style="list-style-type: none">• Ninguna
Responsabilidad <ul style="list-style-type: none">• Control de la base de datos de reclutamiento.• Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto <ul style="list-style-type: none">a) Escolaridad<ul style="list-style-type: none">• Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.b) Experiencia<ul style="list-style-type: none">• Mínimo de dos años en puestos similaresc) Habilidades y destrezas<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Planeación, organización y administración de recursos.• Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.• Manejo de programas de computación.• Espíritu de servicio.• Liderazgo en toma de decisiones.• Conocimiento de la organización y sus operaciones.• Orientación hacia el cliente.d) Otros requisitos<ul style="list-style-type: none">• Guatemalteco.• Honorabilidad y honradez• Orientado al logro• Organizado

Petroservicios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del puesto:	Encargado de Capacitación
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos:	Ninguno
Descripción genérica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación del recurso humano que labora en la empresa.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano. • Actualizar las bases de datos de capacitación. • Desarrollar programas de capacitación en la empresa. • Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente. • Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la empresa. • Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la empresa. • Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo. • Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones. • Llevar un control sobre la administración de la compensación económica. • Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área. • Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la empresa. • Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones. 	

Relaciones de trabajo Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con el personal de reciente ingreso, con los proveedores de cursos de capacitación y bancos.
Autoridad <ul style="list-style-type: none">• Ninguna
Responsabilidad <ul style="list-style-type: none">• Control de la base de datos de capacitación.• Control sobre la asistencia a los cursos de capacitación.
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto <ul style="list-style-type: none">a) Escolaridad<ul style="list-style-type: none">• Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.b) Experiencia<ul style="list-style-type: none">• Mínimo de dos años en puestos similaresc) Habilidades y destrezas<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Planeación, organización y administración de recursos.• Manejo de programas de computación.• Espíritu para organizar al personal.• Liderazgo en toma de decisiones.• Capacidad para impartir cursos.• Dominio en aspectos de comunicación.• Conocimiento de equipo audiovisual.• Conocimiento de la organización y sus operaciones.• Orientación hacia el cliente.d) Otros requisitos<ul style="list-style-type: none">• .Guatemalteco.• Honorabilidad y honradez• Orientado al logro• Organizado

ANEXO No. 2

Formato de

requerimiento de

personal



Petroservicios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos

Formato de requerimiento de personal

<p>Información general</p> <p>Gerencia que solicita: _____</p> <p>Fecha de solicitud: _____</p> <p>Fecha de recepción: _____</p> <p>Nombre del solicitante: _____</p> <p>Nombre del cargo: _____</p> <p>Cantidad de plazas solicitadas: _____</p> <p>Situación del puesto: Permanente _____ Temporal _____</p> <p>Origen del requerimiento: Plaza nueva _____ Plaza vacante _____</p> <p>Descripción del cargo: _____</p> <p>Requerimientos mínimos del puesto</p> <p>Estudios requeridos: _____</p> <p>Experiencia: Profesional _____ Operativa _____ Administrativa _____</p> <p>Condiciones de trabajo: _____</p> <p>Características deseables: _____</p> <p>Características no deseables: _____</p> <p>Habilidades: _____</p> <p>Otros requisitos: _____</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Ubicación del puesto: Oficinas centrales _____ Villa Nueva _____</p> <p>Puerto San José _____</p> <p>Requiere licencia de conducir: Si _____ No _____</p> <p>Tipo de vehículo: Moto _____ Pick Up _____ Camión cisterna _____</p> <p>Requiere laborar tiempo extraordinario: Si _____ No _____</p> <p>Requiere capacitación inmediata: Si _____ No _____</p> <p>Clase de necesidad de capacitación: _____</p>
--

ANEXO No. 3
Guía de entrevista
preliminar



Petrosericios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos

Guía de entrevista preliminar

Datos de identificación	Fecha: _____
Nombre: _____	
Edad: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____	
Estado civil: _____	
Puesto solicitado: _____	
Aspectos personales	
¿Cómo se enteró de la plaza vacante? _____	
¿Conoce algún empleado de la empresa? _____	
¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? _____	
¿Cómo puede la empresa ayudarlo a lograr sus objetivos? _____	
¿Conoce el servicio que realiza la empresa actualmente y donde lo realiza? _____	
Factores educacionales	
¿Qué nivel de educación ha concluido? _____	
¿Estudia actualmente? _____	
¿Ha recibido cursos de capacitación? _____	
¿De que clase? _____	
Factores laborales	
¿Trabaja actualmente? _____	
¿Funciones realizadas en el trabajo anterior? _____	
¿Aspectos que le gustaban del trabajo anterior? _____	
¿Logros alcanzados en el trabajo anterior? _____	
¿Tiene conocimiento sobre el uso de equipo de seguridad industrial? _____	
Factores intangibles	
¿Que cree usted que le ayuda a su desenvolvimiento? _____	
¿Qué valora más en un puesto de trabajo? _____	
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____	
¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____	
¿Está dispuesto a trabajar en horarios diurno y nocturno por la naturaleza del trabajo? _____	
¿Está dispuesto a trabajar en el interior del país? _____	
Nombre del entrevistador _____	
Puesto _____	
Observaciones _____	

Anexo No. 4

Manual de Inducción

Petroservicios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos



MANUAL DE INDUCCIÓN

Información de la empresa

PetroServicios, S. A., le da una cordial bienvenida y a continuación le presentamos el siguiente manual de inducción, en donde encontrará algunos aspectos generales de la empresa que usted debe conocer para que la relación laboral que hoy inicia, se desarrolle de una forma adecuada. Lo invitamos a que lea el presente documento y cualquier aspecto, sugerencia o duda que se le presente, la pueda consultar con su jefe inmediato.

Misión

Nuestra Misión es sencilla y ambiciosa a la vez. Crear una organización segura, moderna, eficiente y orientada a los sectores consumidores de combustibles y lubricantes. Maximizando cada recurso material y humano hacia la excelencia en el servicio, capacitándonos constantemente, dando lo mejor de nosotros cada día, y adaptándonos al cambio en este mundo que evoluciona rápidamente.

Visión

Ser el mejor distribuidor de combustibles en Latinoamérica, realizando cada entrega 100 % segura. Como recita nuestro eslogan: confianza ganada gota a gota.

Objetivos

- **Comercializar el petróleo y cualquiera de sus derivados de manera rápida y efectiva garantizando la entera satisfacción del cliente.**
- **Asegurarle al cliente una recepción segura, limpia y eficaz de combustible.**
- **Velar por la seguridad de sus empleados y otras personas involucradas en las operaciones, proporcionándole al cliente el combustible en su lugar de distribución, para minimizar el riesgo.**
- **Proteger el medio ambiente en todas las actividades operacionales que desarrollo.**

Condiciones de la contratación

- **La jornada de trabajo es de lunes a viernes, con horario de 8:00 a 17:00 horas.**
- **Sábados de 8:00 a 12:00 horas.**
- **Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará tiempo extraordinario de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo.**
- **El tiempo para almorzar es de 1 hora.**

Beneficios laborales y prestaciones

- **Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a descansar con goce de sueldo, 15 días por cada año trabajado.**
- **Aguinaldo: Se tiene derecho al aguinaldo proporcional al tiempo laborado o del 100% en caso de tener un año de labor continua.**
- **Bono 14: Se tiene derecho al 100% del bono 14 cuando se tenga como mínimo un año de labor continua o a su parte proporcional.**

Días de descanso

Los días de descanso remunerado de acuerdo al Código de Trabajo son:

- El trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana será de seis días.
- Son días de asueto con goce de salario:
 - 1º de enero.
 - Jueves, Viernes y Sábado Santos.
 - 1º de mayo.
 - 30 de junio.
 - 15 de septiembre.
 - 20 de octubre.
 - 1º de noviembre.
 - 24 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
 - 25 de diciembre.
 - 31 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
 - El día de la festividad local (ciudad de Guatemala y Puerto de San José, Escuintla).

Trabajo a desempeñar

Recuerde que el trabajo a desempeñar nos compromete con nuestros compañeros, clientes y sociedad.

El trabajo lo debemos realizar con integridad, responsabilidad y excelencia.

Forma y días de pago

- Los pagos se harán abonando a la cuenta de depósitos monetarios que se abrirá a su nombre en el banco G & T Continental.
- Los días de pago serán el último día hábil de la quincena o del mes.

Estructura de Petroservicios, S. A.

Petroservicios, S. A., está integrada de la siguiente manera:

- Gerencia general
- Asistencia de gerencia
- Gerencia de transportes (departamento de transporte de gasolina y departamento técnico).
- Gerencia de operaciones (departamento de transporte de combustible y departamento operación de barcos).
- Gerencia administrativa (recepción, asistencia administrativa, auditoría, mensajería, seguridad).
- Gerencia de recursos humanos.

Ubicación de los servicios

Las áreas administrativas y operativas de la empresa, cuenta con los servicios básicos necesarios (sanitarios, cafetería, sala de sesiones y talleres).

Medidas de emergencia

En las áreas administrativas y operativas de la empresa, contará con información relacionada a quién llamar en casos de emergencia. Recuerde que ante cualquier emergencia debe:

EVALUAR EL RIESGO

Determine que consecuencias adversas pueden presentarse.

ANALIZAR CÓMO REDUCIR EL RIESGO

Asegúrese de recibir la debida capacitación, el conocimiento, las herramientas y el equipo de protección personal para llevar a cabo su trabajo de una manera segura.

ACTUAR PARA GARANTIZAR OPERACIONES SEGURAS

Adopte medidas necesarias para asegurarse de que el trabajo se realice en forma segura, ajustándose a los procedimientos de seguridad.

Equipo de seguridad industrial

Todos los trabajadores del área operativa portarán siempre consigo el equipo de protección personal básico:

- Overol,
- Zapatos punta de acero,
- Guantes,
- Lentes,
- Casco.
- Orejeras.

Esta norma es de observancia general y aplica al personal administrativo, cuando visite las áreas operativas.

Vehículos a utilizar si es personal operativo

Para el transporte de combustible se utilizarán los camiones cisternas de las diferentes capacidades y únicamente el piloto abordará el camión.

Para el transporte del personal, se utilizarán los vehículos que designe la gerencia de operaciones y transporte de combustible

Atentamente:

Petroservicios, S. A.

Anexo No. 5

Evaluación de

desempeño

Petroservicios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos



Evaluación de desempeño

Nombre: Nehemias Guerra

Fecha: 30/11/09

Cargo: Piloto

Gerencia: Transportes

Instrucciones: la calificación de cada ítem debe estar comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará empleado regular aquella persona que promedie siete punto cinco (7.5).

Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio
10 puntos	de 8 a 9 puntos	de 5 a 7 puntos	de 0 a 4 puntos

I. Descripción de la función	PUNTOS
a) Producción: cantidad de trabajo ejecutado	8.50
b) Calidad: exactitud de adaptación de las tareas	7.50
c) Conocimiento del trabajo: grado de adaptación de las tareas	7.00
d) Cooperación: Actitud con la empresa, autoridades y compañeros	9.00
II. Características individuales	
a) Comprensión: grado de percepción de crear ideas individuales	8.00
b) Creatividad: capacidad de crear ideas productivas	8.00
c) Realización: capacidad de efectuar ideas propias y ajenas	8.00
III. Evaluación suplementaria	
a) Ajuste funcional general: adecuación y desempeño en la función	7.50
b) Progreso funcional: grado de desarrollo de las funciones	8.00

c) Asiduidad y puntualidad: responsabilidad en cuanto a horario y tareas	9.00
d) Salud: estado de salud y disposición para el trabajo	8.50
IV. Promedio	8.09

Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 60 días y haber obtenido una nota mínima de 8.09 puntos, se considera al trabajador como empleado por encima del promedio.

Gerente de Recursos Humanos

c.c. Archivo RRHH

c.c. Empleado

ANEXO No. 6

Diagnóstico de

necesidades de

capacitación

Petroservicios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos



Diagnostico de necesidades de capacitación Con base en el desempeño laboral

Instrucciones: lea atentamente el contenido de esta forma y responda de acuerdo a su criterio y al desempeño del empleado bajo su cargo, utilizando para ello los espacios en blanco

Gerencia Operaciones Cédula No. 1
Departamento Operación de barcos Fecha: 15 de enero de 2010
Nombre del empleado

Áreas	¿Qué está pasando ahora?	Observaciones
I Situación actual general de la empresa		
Misión	Actualizada	La misión se adapta a la realidad
Objetivos	Logrados	Se cumplieron las metas
Metas	Alcanzadas	Se alcanzaron a pesar de factores externos e internos
Eficiencia organizacional	Fuerte	Buena comunicación y respeto a las jerarquías
Planes de capacitación	Sin proyección	Calendario desactualizado/cursos apropiados
Clima organizacional	Normal	Existe una cultura organizacional
II Análisis del recurso humano		
Total empleados en el departamento	Ocho	Personal del departamento
Nivel de conocimiento exigido al empleado	Regular	Debido a la falta de cursos de capacitación
Nivel de desempeño del empleado (creatividad)	Regular	Por falta de conocimientos adecuados a sus labores
Tiempo de entrenamiento requerido	Ocho días	Capacitación periódica
Índice de ausentismo	Bajo	Existe disciplina y profesionalismo
Índice de rotación de personal	Bajo	Buen clima organizacional
III Análisis del puesto/cumplimiento de objetivos		
Identificación de tareas del puesto	Tareas propias del puesto	Óptimas
Cumplimiento de tareas para alcanzar los estándares de desempeño (objetivos)	Supervisión en las operaciones	Mejorar cada día
Trabaja en equipo		
Cumplimiento de procedimientos de seguridad	Supervisión en las operaciones	Óptimas
Muestra habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño del grupo (liderazgo)	Conocimientos de la operación	Mejorar cada día
Propone innovaciones en el área de trabajo	Conocimientos de la operación	Mejorar cada día
Descuido en el uso de equipo, herramientas, vehículos y materiales durante el trabajo	Supervisión en las operaciones	Óptimas
Incumplimiento en el uso de equipo de seguridad industrial	Supervisión en las operaciones	Óptimas
La entrega de combustible fue segura, limpia y eficaz	Conocimientos de la operación	Mejorar cada día
Hubo derrame de producto durante la operación de despacho.	Conocimientos de la operación	Mejorar cada día
Cumple a cabalidad lo indicado en el Procedimiento y equipos para despacho de combustible	Conocimientos de la operación	Mejorar cada día
Realizó prueba de alcohol y drogas	Supervisión en las operaciones	Óptimas
IV Costo		
Capacitador nacional	Q. 10,000.00	
Capacitador extranjero		\$. 1,500.00
Otros gastos (descripción):		
Total	Q. 10,000.00	\$. 1,500.00

Nota: si considera necesario incluya otros datos

Gerente responsable:
Firma:
Recibió:
Unidad de recursos humanos
c.c. Archivo RRHH

Petroservicios, S. A.
Unidad de Recursos Humanos



Diagnostico de necesidades de capacitación Con base en el desempeño laboral

Gerencia
Departamento

Operaciones
Operación de barcos
Análisis de beneficios

Cédula No. 2
Fecha: 15 de enero de 2010

CUANTITATIVOS		CUALITATIVOS
Concepto	Monto	Descripción
Incremento de despachos de combustible en estaciones de servicio sin incidentes (derrames, daños al medio ambiente, producto incompleto, atrasos, etc.)		Se atendieron nuevos clientes (estaciones de servicio), los barcos requirieron más combustible en Puerto Quetzal y el tiempo de entrega disminuyó, etc.
SEGUIMIENTO A LA EVALUACIÓN		
Fecha	Compromiso	Lugar y hora
Fecha último diagnóstico:	Logrado	Puerto Quetzal
Febrero de 2010	Supervisión de entregas de	Estaciones de servicio y Puerto Quetzal
Marzo de 2010	combustible	Para las entregas en la capital, Villa Nueva y Mixco se respetará el horario restringido de circulación establecido por las municipalidades.

Producto de despachado: 1. Diesel 100,000 galones, gasolina regular 80,000 galones y gasolina super 120,000 galones en estaciones de servicio, durante enero de 2010, cobertura nacional.
2. Bunker 300,000 galones y diesel 600,000 galones, en Puerto Quetzal, operación de barcos, durante enero de 2010.

Para uso exclusivo de Gerencia General	
De acuerdo a que ciertos objetivos fueron alcanzados y el gerente del área indica que hay actividades en las que hay que mejorar cada día, se autoriza la capacitación a los empleados de la gerencia de operaciones.	
La capacitación consistirá en: _____	
La capacitación será impartida por: _____	
El lugar donde se llevará a cabo la capacitación será en: _____	

Vo.Bo. Gerente General

c.c. Gerente de Operaciones
c.c. Gerente de Recursos Humanos
c.c. Archivo RRHH

ANEXO No. 7

Encuesta a personal de nivel ejecutivo

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Tesis: Creación de la unidad de Recursos Humanos en la empresa Petroservicios, S. A.



Encuesta de opinión para el personal de nivel ejecutivo.

Objetivo de la encuesta: medir la situación actual de la empresa Petroservicios, S.A., con el fin de proponer la creación de la unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones:

De manera objetiva, sírvase responder a los cuestionamientos siguientes, marcando con una X, la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación y ampliando su respuesta en donde le sea solicitado.

1. ¿Considera que el éxito logrado hasta hoy por Petroservicios, S.A. se deba a la aplicación de una estrategia corporativa?
SI NO
2. ¿La alta gerencia de la empresa tiene diseñada la misión, visión y objetivos organizacionales (estratégicos, técnicos y operativos)?
SI NO
3. ¿Está la Misión difundida en todos los departamentos de la empresa?
SI NO
4. ¿Está la Visión difundida en todos los departamentos de la empresa?
SI NO
5. ¿Por qué medio comunican las decisiones estratégicas relacionadas con los objetivos organizacionales?
Escrito Verbal Electrónico Otro
6. ¿Considera que los procesos organizacionales actuales de medición del desempeño, compensación y desarrollo administrativo se deba a un manejo del recurso humano bien diseñado?
SI NO
7. ¿Conoce e identifica el personal ejecutivo de la empresa el modelo de autoridad existente en la estructura organizacional?
Lineal Staff Funcional Otra
8. ¿Conoce el personal de la empresa el organigrama general?

SI NO

9. ¿Se maneja algún manual administrativo en la empresa?

SI NO

10. ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento de personal?

Gerente General Gerente de Operaciones
Gerente Administrativo Otro

11. ¿Qué clase de procedimiento utilizan para reclutar a los candidatos?

Interno:

Externo:

Porqué:

12. ¿Que técnica de reclutamiento externo utilizan para atraer a los candidatos?

Avisos en periódicos Agencias de reclutamiento Otros
Porqué:

13. ¿Qué resultados obtienen al utilizar estas técnicas?

14. ¿Quién realiza el proceso de selección de personal?

Gerente General Gerente de Operaciones
Gerente Administrativo Otro

15. ¿En la actualidad que procedimiento utilizan para seleccionar candidatos?

16 ¿Qué persona se encarga de aplicar estos procedimientos?

17 ¿En el proceso de selección realizan entrevistas?

SI NO

18 ¿Si la respuesta es afirmativa, cuantas entrevistas realizan?

19 ¿Qué persona se encarga de realizar las entrevistas?

20 ¿Qué persona se encarga de decidir y elegir al candidato en el proceso de contratación de personal?

Gerente General Gerente de Operaciones

Gerente Administrativo Otro

21 ¿Evalúan el desempeño del personal de la empresa?

SI NO

22 ¿Quién realiza la evaluación del desempeño de personal?

Gerente General Gerente de Operaciones

Gerente Administrativo Otro

23 ¿Utilizan algún método de evaluación del desempeño?

24 ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño del personal?

12 meses 6 meses 3 meses cada mes

25 ¿Tienen establecido un formato para evaluar el desempeño del empleado?

SI NO

26 ¿Quién se encarga de las políticas de compensaciones económicas directas e indirectas para el personal?

Gerente General Gerente de Operaciones
Gerente Administrativo Otro

27 ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para las políticas de compensación y las decisiones de remuneración?

28 ¿Recibe el personal de la empresa algún tipo de capacitación?

SI NO

29 ¿Quién se encarga de determinar las necesidades de capacitación del personal?

Gerente General Gerente de Operaciones
Gerente Administrativo Otro

30 ¿Qué procedimiento se aplica para capacitar al personal?

31 ¿Qué método utilizan para capacitar al personal?

32 ¿Quién se encarga del proceso de inducción para el personal?

Gerente General Gerente de Operaciones
Gerente Administrativo Otro

33 ¿Qué tipo de programas de inducción aplica la empresa para los nuevos empleados?

General Específica Otra

34 ¿Qué procedimiento se aplica en el programa de inducción de un nuevo empleado?

35 ¿Considera que es importante una unidad de recursos humanos en la empresa?

SI NO

36 ¿Planifican la cantidad y calidad del recurso humano que se necesita en la empresa?

SI NO

37 ¿Quién se encarga del banco de datos del personal actual?

38 ¿Quién se encarga del banco de datos de los candidatos para reclutamiento?

Muchas gracias.

ANEXO No. 8
Encuesta a personal
administrativo y
operativo



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Tesis: Creación de la unidad de Recursos Humanos en la empresa Petroservicios, S. A.

Encuesta de opinión para el personal de nivel administrativo y operativo.

Objetivo de la encuesta: medir la situación actual de la empresa Petroservicios, S.A., con el fin de proponer la creación de la unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones:

De manera objetiva, sírvase responder a los cuestionamientos siguientes, marcando con una X, la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación y ampliando su respuesta en donde le sea solicitado

1. ¿Qué edad tiene actualmente?

2. ¿Qué puesto desempeña actualmente?

3. ¿Conoce la historia y la forma en que está organizada la empresa?
 SI NO
4. ¿Conoce la Misión de la empresa?
 SI NO
5. ¿Conoce la Visión de la empresa?
 Si NO
6. ¿Conoce los Objetivos de la empresa?
 SI NO
7. ¿Cómo llegó usted a esta empresa?
 Candidato espontáneo
 Referencia de otros empleados
 Anuncio de periódico
 Agencia de reclutamiento

8. ¿Cómo se entera de las plazas vacantes que surgen en la empresa?

Programas de promoción

Empleados que se retiran

Boletines y avisos

9. ¿A qué técnica de selección fue sometido para acceder a la plaza que ocupa actualmente?

Entrevista

Prueba de conocimiento o capacidad

Prueba psicométrica

Prueba de personalidad

10. ¿Le han aplicado evaluaciones para determinar su nivel de desempeño laboral?

SI NO

11. ¿Cada cuanto tiempo le realizan evaluaciones a su desempeño laboral?

12 meses 6 meses 3 meses cada mes

12. ¿La empresa proporciona cursos de capacitación?

SI NO

13. ¿Conoce La frecuencia en que son programados los cursos de capacitación?

14. ¿A quién le solicita usted capacitación para mejorar su desempeño laboral?

15 ¿Cuándo ingresó a la empresa le brindaron una adecuada inducción (introducción y orientación en la empresa)?

SI NO

16 ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?

Gerente General Gerente de Operaciones
Gerente Administrativo Otro

17 ¿Considera que la ausencia de una adecuada administración del recurso humano afecta su desempeño?

SI NO

18 ¿Considera que es necesario implementar una unidad que permita una adecuada administración del recurso humano en la empresa?

SI NO

19 ¿Cual es el nivel de escolaridad?

Primario Básico Diversificado Universitario

20 ¿En cuanto al ambiente organizacional indique en que categoría (s) se identifica con la empresa?

- a) Identificación con la empresa
- b) Conocimiento de la empresa
- c) Condiciones laborales de la empresa
- d) Relaciones con autoridades de la empresa
- e) Relaciones con compañeros de la empresa
- f) Compensaciones y beneficios de la empresa
- g) Superación y desarrollo

21 ¿En cuanto a la identificación con la empresa indique en que categorías (s) le unen mayores nexos?

- a) Sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa
- b) Compromiso personal para mejorar la calidad de trabajo
- c) Satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa
- d) Percepción sobre que la empresa brinda los servicios de la más alta calidad en su ramo
- e) Comunicar a familiares y amigos sobre lo agradable de trabajar en la empresa

22 ¿En cuanto a las condiciones laborales, indique cuáles de los siguientes aspectos le brinda la empresa para la realización de la gestión laboral?

- a) Cuentan con materiales y equipo para realizar su trabajo
- b) Las instalaciones brindan condiciones adecuadas de trabajo
- c) Cuentan con el equipo de seguridad adecuado
- d) Le satisface el mantenimiento y limpieza de las instalaciones
- e) Le satisface el mantenimiento y estado del equipo
- f) Percepción de que a las autoridades de la empresa les preocupa el mantenimiento de las instalaciones y equipo

23 ¿En cuanto a las relaciones con las autoridades de la empresa, considera que usted le es importante como persona?

SI NO

24 ¿Considera que existen los medios adecuados para informarse acerca de las decisiones de las autoridades de la empresa?

SI NO

25 ¿Cree usted que en la empresa las autoridades escuchan sus opiniones y/o sugerencias para mejorar el trabajo?

SI NO

26 ¿Considera tener la libertad para tomar decisiones en cuestiones de trabajo?

SI NO

27 ¿Percibe que sus compañeros confían en el trabajo que realiza?

SI NO

28 ¿Considera que sus compañeros trabajan en equipo?

SI NO

29 ¿Cree que la empresa reconoce y otorga incentivos por su buen desempeño?

SI NO

30 ¿La empresa promueve actividades culturales, recreativas y deportivas para sus empleados?

SI NO

31 ¿Ha recibido algún reconocimiento o felicitación por su buen trabajo?

SI NO

32 ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

Si NO

Muchas gracias.

ANEXO No. 9
Entrevista a Gerente
General de
Petroservicios, S. A.



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

Tesis: Creación de la unidad de Recursos Humanos en la empresa Petroservicios, S. A.

Entrevista a gerente general.

Objetivo de la entrevista: medir la situación actual de la empresa Petroservicios, S.A.,

1. ¿Han aplicado algún manual administrativo en la empresa?
SI NO
 2. ¿Utilizan el formato de solicitud de empleo?
SI NO
 3. ¿Utilizan formato de guía de entrevista?
SI NO
 4. ¿Obtiene buenos resultados la capacitación aplicada hasta hoy?
SI NO
 5. ¿En cuales departamentos la aplican?
-
6. ¿Con la capacitación actual obtienen productividad y eficiencia los empleados?
SI NO
 7. ¿Tiene la empresa salón de conferencias o reuniones?
SI NO
 8. ¿Tiene la empresa algún documento donde se registren las capacitaciones al personal?
SI NO
 9. ¿Tienen espacio físico para instalar una unidad de recursos humanos?
SI NO
 10. ¿Manejan un programa de Seguridad industrial?
SI NO
 11. ¿Ofrece usted o sus principales colaboradores, charlas de seguridad?
SI NO
 12. ¿Tienen establecidos simulacros de accidentes?
SI NO

13. ¿Quién administra los sueldos de los empleados?

14. ¿Los sueldos los pagan a la quincena o mensualmente?

15. ¿Siendo la persona de mayor jerarquía en la empresa, le beneficiaría una gerencia de recursos humanos, que, dentro de sus actividades, se encargue de desarrollar destrezas y generar cambios en las actitudes de los empleados?

SI NO

16. ¿La planeación de las actividades empresariales con qué frecuencia se realiza?

17. ¿Participan las demás gerencias en la planeación de éstas actividades?

18. ¿A qué factores le adjudica usted el éxito empresarial logrado hasta hoy?

Muchas gracias.