

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPARTAMENTO DE LA POLICÍA MUNICIPAL
DE TRÁNSITO DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

JESÚS ISMAEL MENDOZA LÓPEZ

CARNET 20982-09

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPARTAMENTO DE LA POLICÍA MUNICIPAL
DE TRÁNSITO DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

JESÚS ISMAEL MENDOZA LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. ROSA KARINA HERNÁNDEZ RIVAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LICDA. CINDY LORENA SANTOS AGUSTÍN
LIC. UDINE OTTONIEL HERRERA ROJAS
LICDA. GILDA LORENA CANO LOPEZ

Huehuetenango, 30 de Septiembre de 2014

Mgtr. Gloria Zarazúa
Directora del Departamento de Administración
Universidad Rafael Landívar
Su Despacho.

Respetable Mgtr. Zarazúa:

Con mi atento saludo me permito informar que el estudiante **JESÚS ISMAEL MENDOZA LÓPEZ**, carné 2098209, de la carrera de Administración de Empresas a nivel licenciatura, tras haber desarrollado su estudio de tesis **Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango**, ha finalizado satisfactoriamente su proceso, cumpliendo con los requerimientos que exige la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito respetuosamente la asignación de Terna Evaluadora para que se pueda llevar a cabo su Defensa Privada de Tesis.

Agradezco su atención y me suscribo de usted, muy atentamente,



Lcda. Karina Hernández Rivas
Asesora de Tesis



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JESÚS ISMAEL MENDOZA LÓPEZ, Carnet 20982-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01855-2014 de fecha 14 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPARTAMENTO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 16 días del mes de febrero del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

DEDICATORIA

A mis Padres:

Orlando de Jesús Mendoza Martínez y Carmen López Escobedo. Por todo el apoyo que me han brindado durante estos años; por su amor, cariño, orientación y sabios consejos los cuales me ayudaron a perseverar hasta el final de mi carrera universitaria.

A mis Hermanos:

Abner David Mendoza López, Walter Jonathan Mendoza López, Neyda Yesenia Mendoza López y Evelyn Noemi Mendoza López; por sus oraciones, su cariño y apoyo. Esta meta alcanzada tiene el objetivo de motivarlos a luchar por su superación personal y familiar.

A mi Novia:

Krelin Marcela Martínez Rodríguez; quien con su presencia, Amor y Cariño en mi vida, se convirtió en el principal motivo de superación, apoyándome y motivándome a no rendirme a pesar de las dificultades; así como también a confiar y creer en mí mismo.

A mis Amigos y Compañeros de estudios:

Especialmente a Nery Rolando Villatoro Pineda y Denis Josué Palacios Palacios, con quienes emprendí mi sueño académico en las aulas universitarias, y compartí momentos únicos e inolvidables como amigos, estudiantes y hermanos de toda la vida.

A mi Amiga y Asesora de Tesis:

Licenciada Rosa Karina Hernández, por ser mi mentora y un gran ejemplo a seguir de superación y perseverancia constante, así también por el valioso asesoramiento y apoyo incondicional en el estudio de tesis realizado.

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por haberme brindado la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia, para lograr obtener el Título Universitario y convertir el sueño en toda una realidad.

A mi Familia:

Por el cariño y apoyo incondicional demostrado en todo momento; en especial por animarme a luchar por mis sueños y compartir la dicha y alegría que conlleva el disfrutar de los frutos del éxito alcanzado, a pesar de las constantes luchas y pruebas.

A Universidad Rafael Landívar:

Por ser la casa de estudios universitarios donde he adquirido la excelencia académica con formación en valores, brindándome los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para desempeñar mi profesión con principios éticos y morales.

A Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:

Por compartir de manera objetiva sus conocimientos y experiencias adquiridas como profesionales; y con ello enfrentar la realidad del mundo como un profesional de excelencia de las Ciencias Económicas y Empresariales.

A Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango:

Por permitirme llevar a cabo el presente estudio de Tesis, abriéndome amablemente las puertas de la Institución: por su valiosa colaboración y apoyo incondicional.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico.....	9
1.2.1 Conceptos básicos.....	9
1.2.2 Gestión de recursos humanos.....	10
1.2.3 Planeación de recursos humanos.....	13
1.2.4 Reclutamiento del personal.....	18
1.2.5 Selección.....	20
1.2.6 Inducción.....	23
1.2.7 Capacitación de los empleados.....	27
1.2.8 Evaluación del desempeño de los empleados.....	30
1.2.9 Desarrollo de carreras.....	31
1.2.10 Compensación y prestaciones.....	32
1.2.11 Motivación.....	34
1.2.12 Liderazgo.....	36
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	39
2.1 Objetivos.....	41
2.1.1 Objetivo general.....	41
2.1.2 Objetivos específicos.....	41
2.2 Variable de estudio.....	42
2.2.1 Gestión de recursos humanos.....	42
2.3 Alcances y limitaciones.....	43
2.4 Aporte.....	43
III. METODOLOGÍA.....	45
3.1 Sujetos de estudio.....	45
3.2 Población y muestra.....	46
3.3 Instrumentos.....	46
3.4 Procedimiento.....	46

3.5 Diseño y metodología.....	48
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	49
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
VI. CONCLUSIONES.....	83
VII. RECOMENDACIONES.....	86
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	94

RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación es de tipo descriptivo, el cual se llevó a cabo en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango debido al interés por determinar las actividades de administración de recursos humanos que se llevan a cabo en dicha instancia gubernamental. El elemento de estudio fue el proceso de Gestión de Recursos Humanos y sus indicadores la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación de los empleados, administración del desempeño de los empleados, desarrollo de carreras, compensación y prestaciones.

La técnica utilizada para recopilar información fue la encuesta, para el efecto se aplicaron dos cuestionarios, uno de ellos dirigido al personal administrativo y otro al personal operativo de la Policía Municipal de Tránsito, con el objetivo de analizar las metodologías que se emplean actualmente respecto a la consideración del recurso humano, y como instrumentos de apoyo un focus group y una guía de observación directa.

Los resultados obtenidos evidenciaron la carencia de acciones necesarias para contar con personal calificado y mantener un nivel alto de desempeño, en consecuencia; se propone la implementación de una Guía de Gestión de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Por medio del buen desempeño del recurso humano es posible transformar los recursos técnicos, financieros y materiales en bienes y servicios finales. Debido a ello, tanto las instituciones públicas como privadas deben valorar a las personas por el potencial que poseen y que son trascendentales en la innovación y el logro de las metas organizacionales.

Lo anteriormente descrito hace referencia al proceso de Gestión de Recursos Humanos, el cual busca atraer de forma efectiva colaboradores que llenen los requisitos necesarios para ocupar cada puesto de trabajo y contribuyan con el logro de los propósitos previamente definidos.

Para la presente investigación se llevó a cabo una recopilación de estudios estrechamente relacionados con la Gestión de Recursos Humanos; así también se realizó un análisis de los distintos conceptos y definiciones teóricas afines con los indicadores. Seguidamente se identificó la problemática y por lo tanto fue posible definir los objetivos y la metodología a utilizar.

El estudio se llevó a cabo en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango. La recopilación de información se realizó por medio de una encuesta y como instrumento un cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo, así como un focus group y una guía de observación directa como instrumentos de apoyo, los resultados permitieron llegar a conclusiones y recomendaciones importantes que constituyen el sustento para la propuesta de solución que se basa en la implementación de una Guía de Gestión de Recursos Humanos.

Si la institución aplicara la propuesta sugerida, se lograría restaurar la imagen de la organización y mejorar el servicio prestado a la población.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Amechazurra (2014), en el escrito titulado Liderazgo y Gestión del Talento Humano en el siglo XXI, expone que el talento humano es el valor por excelencia en una organización y cómo se utilice constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo es lograr que el talento humano reunido funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente y agregando valor e innovación. En otras palabras, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento.

Para lograr el manejo estratégico del talento humano, los líderes del siglo XXI requieren de información precisa acerca de la aportación de valor de cada miembro del equipo de trabajo y de esa manera garantizar su compromiso con el proyecto empresarial. El disponer de este tipo de información permite a los líderes desarrollar estilos de dirección, estrategias y comunicación interna eficiente.

Por otra parte García (2012), en la investigación descriptiva de tesis titulada Gestión de Recursos Humanos por Competencias laborales en la empresa minera Mares de Guatemala, S.A.; concluye que dicha empresa cuenta con una planeación del recurso humano que responde a sus propósitos y objetivos empresariales. Su objetivo general fue determinar los elementos de la Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales que debe aplicar dicha empresa y para ello tomó como sujetos de estudio a nueve gerentes y a sesenta y seis colaboradores de área.

Asimismo recomendó que la empresa fortalezca el proceso de la planificación del recurso humano por medio de la identificación de la estructura actual y el inventario de las personas y de esa manera determinar la formación, reubicación, selección o los faltantes que habrá que gestionar siguiendo el enfoque de competencias; el inventario

de personal también podrá establecer el candidato capacitado para ocupar el puesto, el perfil y cada una de las funciones que se deben desarrollar.

Así también Peláez (2012), en el artículo Gestión del talento humano por competencias, considera que el reto principal para los administradores del capital humano consiste en alinear al talento humano con las estrategias organizacionales y evolucionar las formas en que aprenden. En la medida en que las personas sean reconocidas como valiosas en la organización, se favorecerá una relación laboral a largo plazo.

Entre los objetivos que persigue la gestión del talento humano se encuentran: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su misión, proporcionar competitividad creciente, suministrar a la organización empleados competentes y motivados, permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Al mismo tiempo Ventura (2011), en el artículo denominado La administración del talento humano, manifiesta que la administración en general persigue la satisfacción de los objetivos de la organización en donde el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa. Si ese esfuerzo humano es positivo en la organización ésta avanzará pero de lo contrario se detendrá o retrocederá.

Por tal motivo las organizaciones deben prestar especial atención a su personal, es decir a la administración del talento humano con el que cuentan. Es común encontrar empresas en las cuales los trabajadores no están satisfechos con su empleo, ya sea por motivos personales o por el clima organizacional que les impide desempeñarse eficazmente. Si no se toman medidas al respecto, los cambios negativos que se produzcan pueden tornarse más preocupantes con el paso del tiempo.

Herrera (2010), en el artículo titulado Administración de Recursos Humanos versus Gestión del Talento Humano considera que tradicionalmente se ha catalogado como Administración eficiente de Recursos Humanos a aquella gestión que logra atraer y retener personas adecuándolas a los puestos de trabajo vacantes y/o de nueva creación. Por otro lado técnicamente se define como el alineamiento de los perfiles de las personas -perfil del puesto- a las descripciones de puesto de la organización.

Además, se considera que el recurso humano, es el factor más difícil de administrar ya que posee emociones y sentimientos por lo que es comprensible que la Administración de Recursos Humanos, no sea una tarea sencilla ya que difícilmente se pueden satisfacer todas las necesidades y deseos de las personas, esto puede contrarrestarse a través del diseño y establecimiento de sub-sistemas de gestión estandarizados y ser aplicados en cualquier entidad del Estado.

Por su parte Pérez (2008), en el artículo denominado El papel de Recursos Humanos en la gestión del cambio, considera que la función de los responsables de recursos humanos como agentes de cambio resulta vital para hacer comprender los objetivos y beneficios del proceso y para dimensionar adecuadamente los eventuales conflictos, transformando las resistencias en energía favorable al cambio, sobre todo si éste implica la introducción de cambios culturales profundos.

En este sentido, la gestión del cambio de Recursos Humanos debe adoptar un rol con mayor iniciativa y autonomía para contrarrestar la resistencia al cambio y neutralizar las amenazas que se originen durante o después de este proceso. A través de ello se podrá desempeñar una función mediadora, sin perder la perspectiva de los objetivos de la dirección y alcanzar los resultados deseados.

Bernal y Huertas (2007), en el enunciado Gestión del Talento Humano por competencias, consideran que el enfoque de gestión humana por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Cuando

una organización cuenta con un modelo de gestión por competencias lo que ha construido es un verdadero mapa de ruta del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento del plan estratégico trazado.

A su vez, establecer perfiles de competencias dentro de la organización implica entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos dentro de rangos de actuación claramente definidos, en donde los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser.

Los estudios que anteceden demuestran la importancia del recurso humano en toda organización, por ello se considera a la Gestión de Recursos Humanos como un instrumento poderoso con técnicas definidas que fortalecen las fragilidades en los procesos actuales y así mismo permiten reforzar aspectos específicos del personal que integra la organización. De esta cuenta, también las instituciones gubernamentales necesitan adoptar e implementar herramientas que les permitan contar con colaboradores competentes y así garantizar un servicio eficiente.

Por otra parte, en las siguientes citas, se presentan estudios que describen el origen, evolución y contexto de la Policía Municipal de Tránsito, entidad creada por la Municipalidad con la finalidad de ordenar y administrar el tránsito vehicular.

En una entrevista realizada a De León (2014), en su calidad de Director de la PMT en la ciudad de Mazatenango, señaló que esta dependencia tiene a su cargo la regulación, control y ordenamiento de tránsito de vehículos y peatones en una ciudad, con el objeto de proteger la vida de las personas por medio de la implementación de elementos humanos debidamente capacitados, vehículos auto patrulla y moto patrulla, sistema de semáforos, señales de tránsito y charlas de educación vial; entre otros, para garantizar así el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito y a la vez prestar un beneficio a la población en general en materia de prevención.

Asimismo Montejo (2014), en su calidad de Intendente de la PMT ciudad de Guatemala, manifiesta por medio de una entrevista, que dentro de las funciones básicas que ejerce esta entidad están: supervisar y regular el tránsito en la ciudad, montaje de operativos varios –alcoholímetros, carreras clandestinas, transporte pesado, entre otros operativos de control de buses y taxis, apoyo a eventos socioculturales, recreativos y deportivos, ejecución de planes operativos y órdenes de servicio, apoyo a infraestructura, señalización y cambios de vía, prevención de accidentes y orientación a los conductores en los cambios efectuados por la comuna.

Ramírez (2014), en una entrevista como Director de la PMT de Quetzaltenango, manifestó que esta institución tiene como objetivo ordenar el tránsito en el municipio, por medio del cumplimiento de la Ley de Tránsito y su Reglamento, así como normas Municipales referentes a esta ley, agilizar, regular y ordenar la circulación vehicular y peatonal, garantizar la presencia de oficiales de PMT en lugares estratégicos para imponer orden y seguridad vial, unificación de criterios a nivel nacional de la PMT'S, imponer multas a los pilotos que infrinjan las disposiciones, control de horarios y cobro por servicio a las unidades de transporte autorizadas para funcionar en el municipio así como campañas permanentes de educación vial y seguridad.

De acuerdo a lo manifestado por miembros de la Policía Municipal de Tránsito en distintos departamentos del país, la Policía Municipal de Tránsito debe garantizar el cumplimiento de las ordenanzas municipales en materia de tránsito así como la aplicación de la señalización vial tanto horizontal como vertical y la semaforización en las calles principales del municipio.

Álvarez (2009), en el artículo titulado Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango considera que dicha entidad es necesaria para el orden de la ciudad; sin embargo el recurso humano que la integra no posee los conocimientos y la experiencia para el buen ejercicio de sus funciones, aunado a ello la ingobernabilidad que se vive coyunturalmente perjudica su desempeño y el alcance de los objetivos por los cuales fue creada dicha entidad.

El cuerpo policial de tránsito debe cumplir y hacer cumplir los reglamentos y leyes relacionados a la locomoción pero si ha sido establecida con fines económicos y represivos se convertirá en un boomerang para las autoridades locales que la implementaron con tales fines.

Hechas las consideraciones anteriores se presenta a continuación una serie de leyes que amparan la necesidad de implementar los servicios de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

La Policía Municipal de Tránsito nace amparada en lo que regula el artículo ocho Decreto Número 132-96 del Congreso, Ley de Tránsito (1996), y el artículo cinco del reglamento de dicha ley, en el cual faculta al Organismo Ejecutivo, quien mediante Acuerdo Gubernativo pueda trasladar la competencia de la administración de tránsito a las municipalidades de la República que se encuentren en condiciones de realizar dicha función eficientemente dentro de su jurisdicción y acrediten, como mínimo, los extremos señalados en dicho acuerdo legal. La anterior determina que la función de ordenar el tránsito en los municipios es una función delegada por parte del Ministerio de Gobernación, el cual ejerce estas funciones por medio del Departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil con funciones especializadas en tránsito.

En relación a lo anterior se crea el ente encargado de la administración de tránsito, por el Acuerdo Gubernativo No 189-2009, que determina el siguiente Considerando; que el Concejo Municipal de Huehuetenango del Departamento de Huehuetenango acordó facultar al Alcalde Municipal para que en representación de la Municipalidad promueva la solicitud de traslado de la competencia de la administración de tránsito a favor de esa Municipalidad, asimismo, demostró que se encuentra en condiciones de realizar dicha función eficientemente dentro de su jurisdicción y además cumplió con los requisitos establecidos en la Ley de Tránsito y su Reglamento.

Seguidamente se cita el Convenio Número 04-2009, (2009) realizado entre el alcalde Municipal y el Ministerio de Gobernación con el objeto de establecer los compromisos

que se adquieren entre ambos y como consecuencia de la suscripción del presente instrumento de traslado de competencia de la administración de tránsito en su jurisdicción municipal.

Por consiguiente se estipula en la Resolución Número 000344 emitida por el Ministerio de Gobernación (2009): trasladar la competencia de la administración de tránsito a la Municipalidad de Huehuetenango del Departamento de Huehuetenango, única y exclusivamente dentro de su jurisdicción. Para tal efecto, deberá cumplir con los compromisos adquiridos en el Convenio suscrito entre la Municipalidad de Huehuetenango del Departamento de Huehuetenango y el Ministerio de Gobernación.

Los anteriores registros constituyen el punto de partida para la Policía Municipal de Tránsito en Huehuetenango, y por ser una institución en crecimiento debe tomar en cuenta la implementación de la Gestión de Recursos Humanos para garantizar el logro de las metas y objetivos institucionales para los cuales ha sido creada.

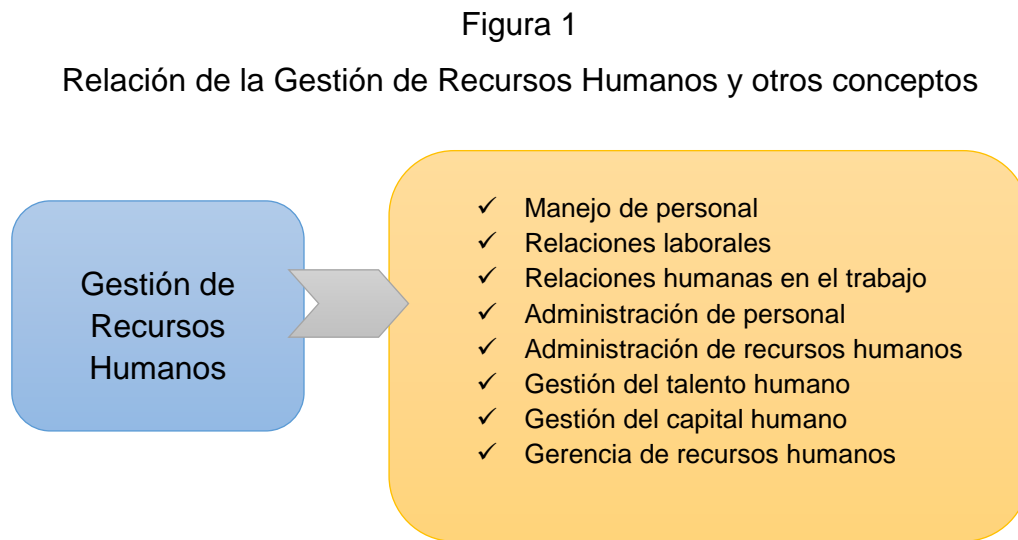
1.2 Marco teórico

A continuación se hace referencia a conceptos, definiciones y criterios de diversos autores, los cuales están relacionados a la Gestión de Recursos Humanos y por lo tanto a la presente investigación.

1.2.1 Conceptos básicos

Debido a que los profesionales de la administración no han unificado criterios, existen diferentes definiciones acerca de la Gestión de Recursos Humanos.

Las denominaciones más usuales son las que se describen en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia, basada en Simón (2007)

Algunos autores argumentan y han utilizado sin diferencia alguna, términos como administración de recursos humanos, gestión del talento humano, gestión de recursos humanos, entre otros; sin embargo estos términos se refieren a la misma temática y para su estudio indistintamente se considera que hacen siempre referencia a las actividades en las cuales se emplean personas. Para el presente estudio se utilizará el concepto Gestión de Recursos Humanos, siendo sus siglas –GRRHH–.

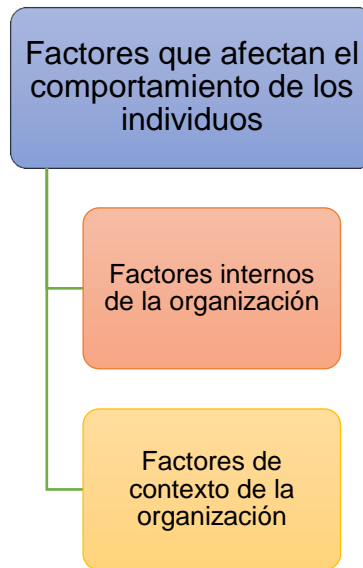
1.2.2 Gestión de Recursos Humanos, -GRRHH-

Huamani y Alexander (2012), definen el recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, la consideración de sistemas de GRRHH y la consecuencia o ajuste de esa GRRHH con la estrategia organizacional, obteniendo el potencial humano requerido para lograr el correcto funcionamiento de cada una de las áreas dentro de la organización de manera efectiva.

Por su parte Bohlander y Snell (2008), opinan que, el capital humano es intangible y elusivo y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

Para Simón (2007), puede definirse como todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas al momento de formular e implementar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan el comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización. En la siguiente figura se establecen los factores que intervienen en el comportamiento humano:

Figura 2
Factores del comportamiento humano

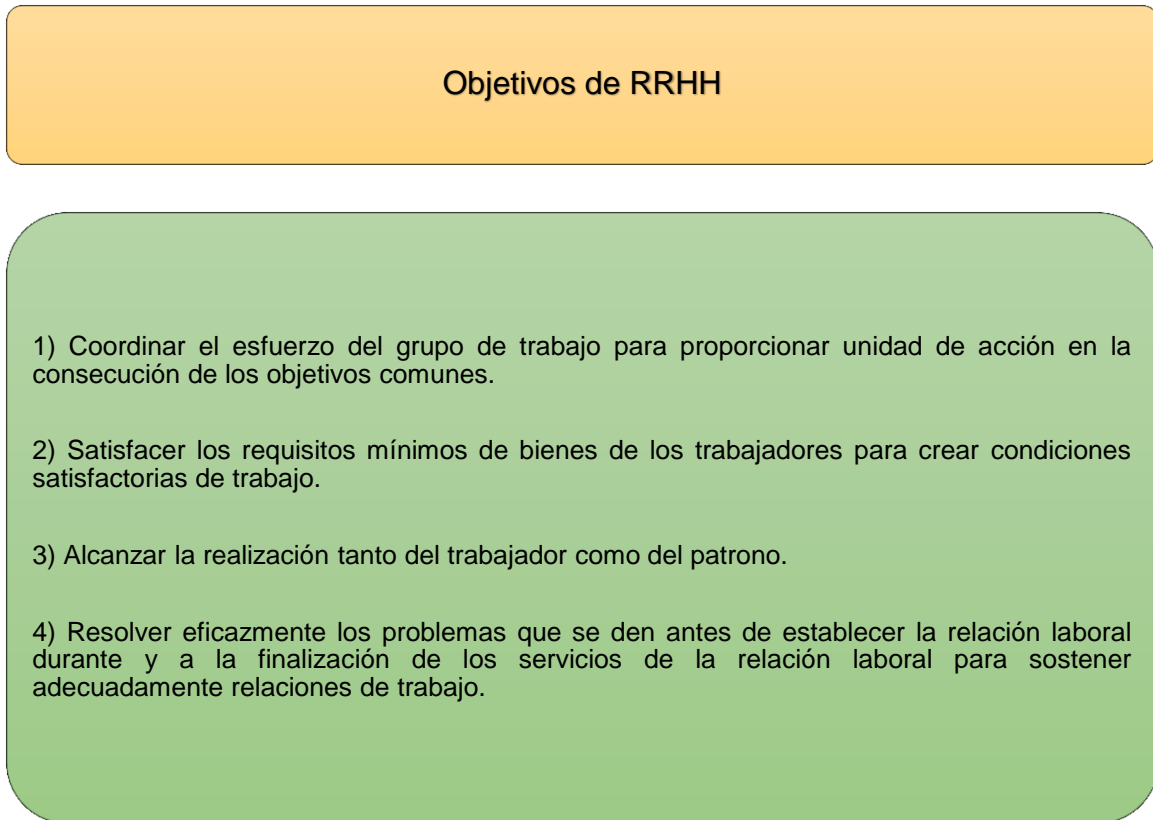


Fuente: elaboración propia, basada en Simón (2007)

Así mismo Rodríguez (2007), considera que la GRRHH es el conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Seguidamente Mondy y Noe (2005), explican que la administración de recursos humanos -ARRHH-, es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. En la siguiente figura se hace referencia a los propósitos que se persiguen con la administración de recursos humanos.

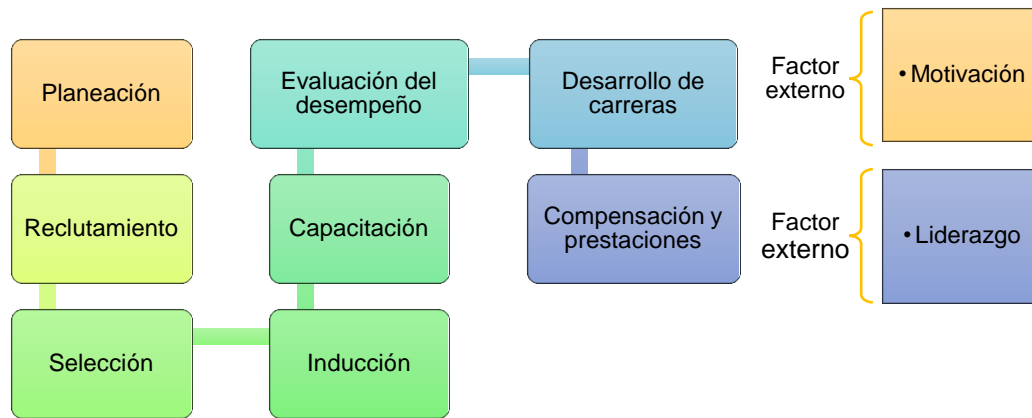
Figura 3
Objetivos del sistema de recursos humanos



Fuente: elaboración propia, basada en Mondy y Noe (2005)

Finalmente Robbins y Coulter (2005), sugieren que el proceso de la gerencia de recursos humanos comprende actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados. Para visualizar el proceso se presenta la siguiente figura:

Figura 4
Proceso de GRRHH



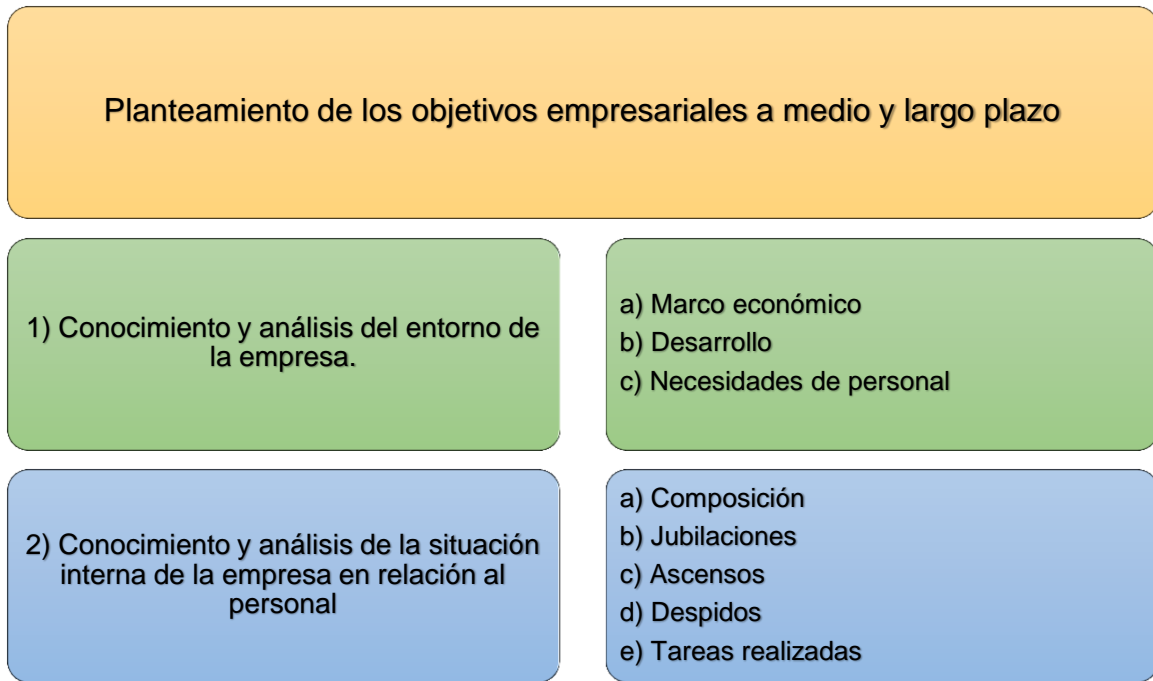
Fuente: elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2005)

En el orden de las ideas anteriores, las organizaciones públicas y privadas han comprendido que la productividad de los colaboradores se relaciona directamente con la GRRHH, la cual contribuye a que los individuos que integran la organización, apoyen a través de su esfuerzo y dedicación al logro de los objetivos institucionales. La GRRHH tiene como finalidad primordial establecer procedimientos que sirvan de guía para la correcta administración del recurso humano en la entidad, dando respuesta con ello a las exigencias y expectativas generadas con respecto al logro de los objetivos y metas establecidos a nivel institucional.

1.2.3 Planeación de recursos humanos

Pino, Pino, y Sánchez (2008), expresan que, en esta función se incluyen tareas variadas tales como; previsión de las necesidades de personal en un plazo medio o largo, ordenación de los puestos de trabajo, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos, organización, entre otras. En la siguiente figura se hace referencia a las etapas de la planificación de Recursos Humanos:

Figura 5
Etapas de la planificación de recursos humanos

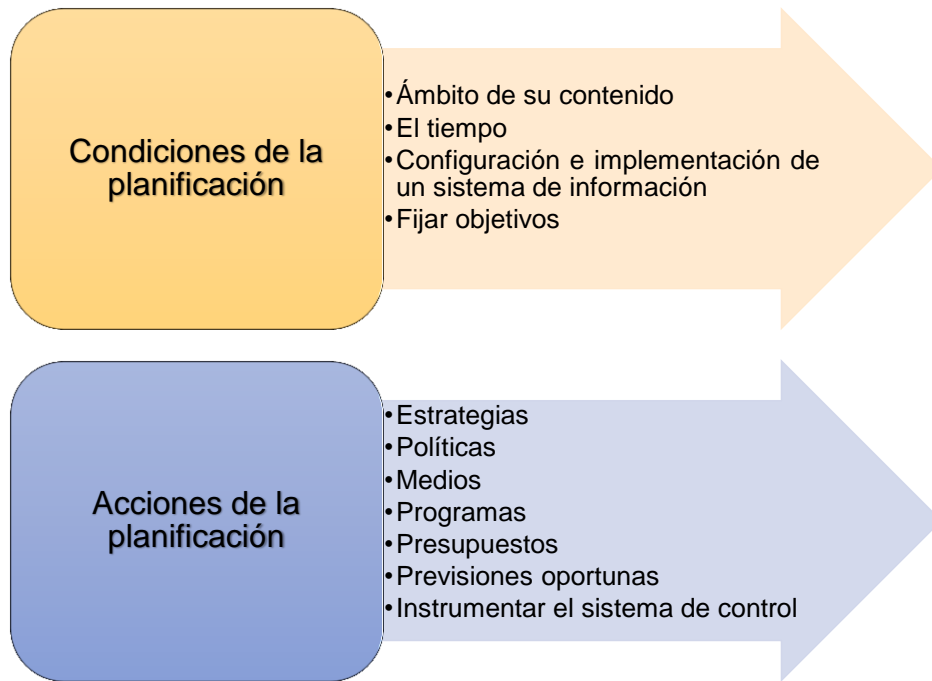


Fuente: elaboración propia, basada en Pino, Pino, y Sánchez (2008)

Por otra parte Gil y Giner (2007), definen la planificación de recursos humanos como toda planificación que pretende prevenir el futuro, no sólo haciendo previsiones sobre lo que ocurrirá si todo sigue el curso que lleva, sino tratando de influir sobre el curso de los acontecimientos para alcanzar los objetivos que se prevean. A continuación se hace referencia a las condiciones y acciones que se aplican en la etapa de planificación:

Figura 6

Condiciones y acciones de la planificación

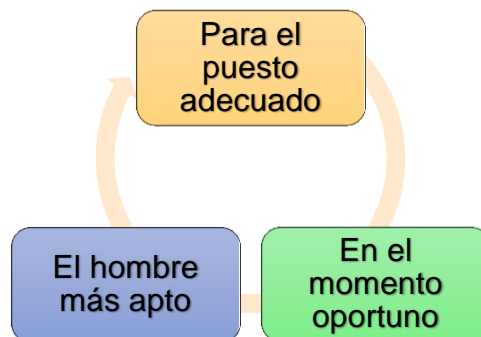


Fuente: elaboración propia, basada en Gil y Giner (2007)

Seguidamente se hace referencia a las pretensiones que persigue el proceso de la planificación para alcanzar los objetivos que se desean:

Figura 7

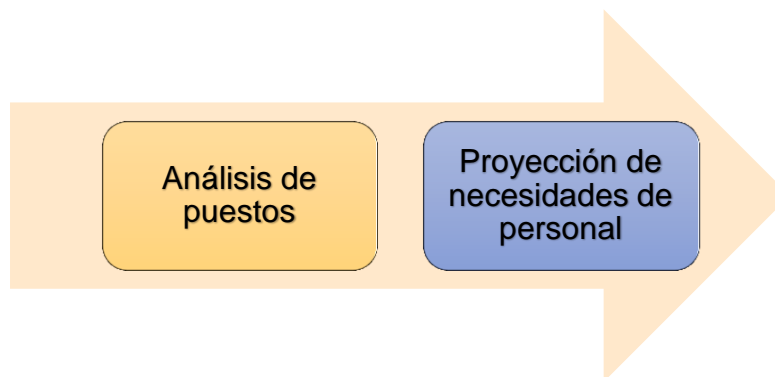
Pretensiones de la planificación



Fuente: elaboración propia, basada en Gil y Giner (2007)

De modo similar Gitman y McDaniel (2007), explican que las empresas deben tener la cantidad necesaria de personas, con la preparación indicada para que ocupen los puestos adecuados y desempeñen el trabajo de la organización cuando es preciso hacerlo. En la siguiente figura se presentan los aspectos medulares de la Planeación de Recursos Humanos:

Figura 8
Aspectos medulares para la planeación de recursos humanos



Fuente: elaboración propia, basada en Gitman y McDaniel (2007)

Puchol (2007), considera que la planeación de recursos humanos se identifica con la planificación de plantillas, o bien se pretende designar a la restructuración de las plantillas existentes o quizás sugiera una especie de programa de empleo que permita a los directivos el conocimiento de las necesidades futuras para cubrir las vacantes que se han de producir.

Por su parte Rodríguez (2007), opina que un indicador de calidad en la administración moderna es la capacidad de planear. La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como a rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo las innovaciones tecnológicas, las condiciones del mercado de trabajo y la legislación laboral. Por lo tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio.

En general Robbins y Coulter (2005), lo definen como el proceso por el que los gerentes tiene la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. En la siguiente figura se representan los elementos de la planeación de recursos humanos:

Figura 9
Elementos de la planeación de recursos humanos



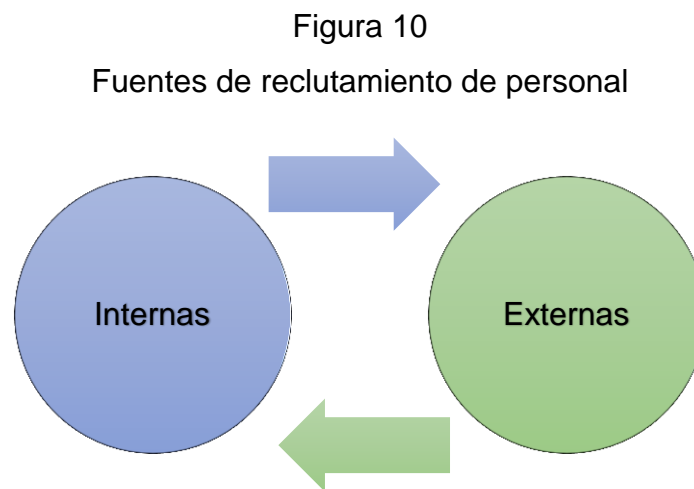
Fuente: elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2005)

Tomando en consideración las fuentes citadas, toda entidad administrativa debe tomar en cuenta el proceso de planeación de recursos humanos –PRRHH- para establecer claramente los objetivos de la función del personal a través del desarrollo de estrategias adecuadas; así también puede deducirse que la –PRRHH- comprende objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas y que por lo tanto puede llegar a satisfacer adecuadamente los requerimientos de personal, así como la obtención de los resultados deseados por la organización.

1.2.4 Reclutamiento de personal

Rojas (2010), define el reclutamiento y selección de personal como la forma de evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa, lo que representa un aspecto crucial para los tiempos que corren, pues es bien sabido que no dar con la persona correcta para cubrir una vacante en particular puede resultar desastroso para una empresa.

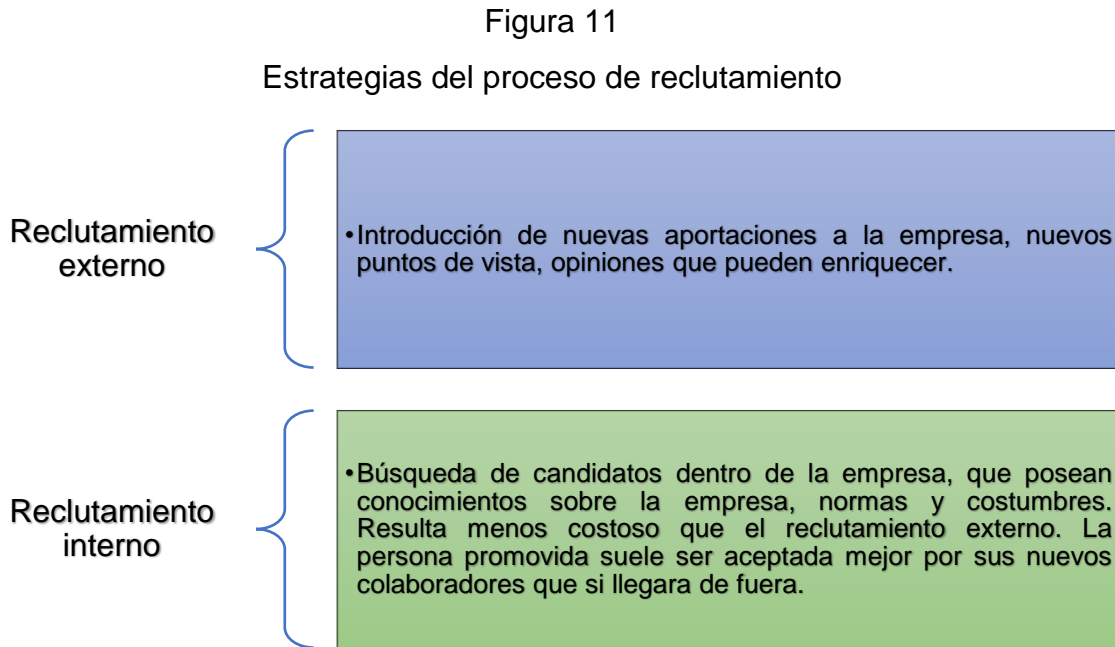
En su opinión Gan y Berdel (2007), consideran que el proceso de reclutamiento implica la atracción de un número amplio de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización. Puede definirse también como un conjunto de operaciones encaminadas a la búsqueda o prospección de candidatos. En la siguiente figura se muestran las fuentes de reclutamiento de personal existentes:



Fuente: elaboración propia, basada en Gan y Berdel (2007)

Así también, Ramos, Yagüez, López, y Casanovas (2007), entienden por reclutamiento toda serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con el objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se

realizará el proceso de selección. A continuación la siguiente figura representa las estrategias del proceso de reclutamiento:



Fuente: elaboración propia, basada en Ramos, Yagüez, López, y Casanovas (2007)

Asimismo, Barquero (2005), define el reclutamiento como la actividad que forma parte del proceso de selección de los recursos humanos y tiene un objetivo principal: despertar el interés de las personas potencialmente aptas, a fin de que ofrezcan sus servicios a la empresa. El reclutamiento, para ser efectivo, debe fundamentarse en una serie de principios que constituirán la política de la empresa en materia de contratación de trabajadores.

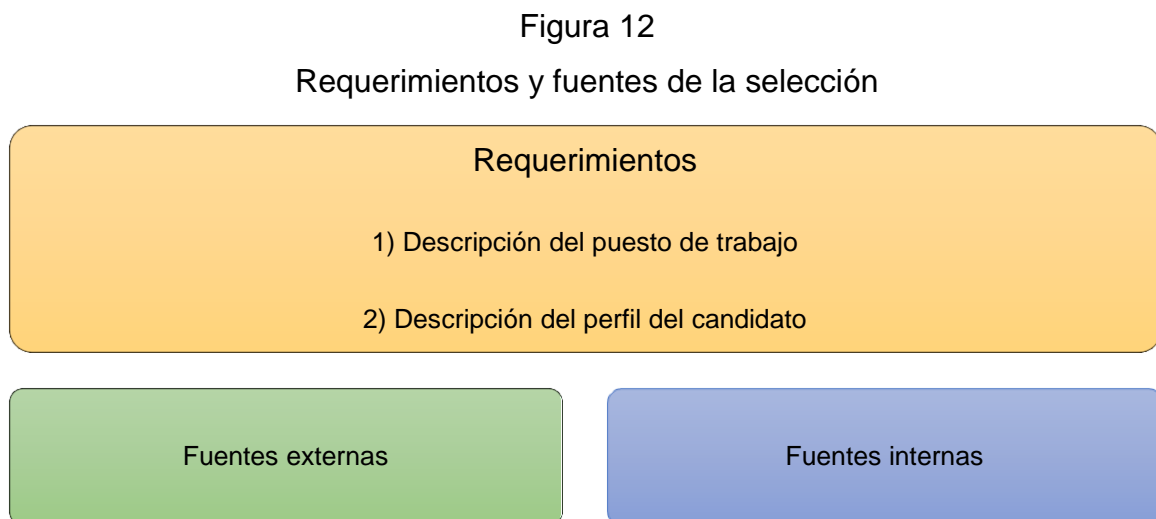
Para Robbins y Coulter (2005), el reclutamiento es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. Seguidamente determinan la reducción de personal como las técnicas para reducir el suministro de mano de obra en una organización.

El reclutamiento de personal debe estar orientado a la búsqueda de candidatos aptos y competentes para ocupar cargos dentro de la organización. Para que este proceso sea eficaz, el reclutamiento pretende atraer candidatos en número y altamente calificados, para facilitar seguidamente el proceso de selección sin afectar la estabilidad de la estructura de personal y al mismo tiempo generar la entrada de nuevas ideas a la entidad.

1.2.5 Selección

Delgado y Ventura (2010), consideran que con frecuencia y debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo, las empresas necesitan redefinir puestos de trabajo o crear puestos adecuados a las nuevas necesidades, lo cual implica que en ocasiones se necesiten nuevos trabajadores.

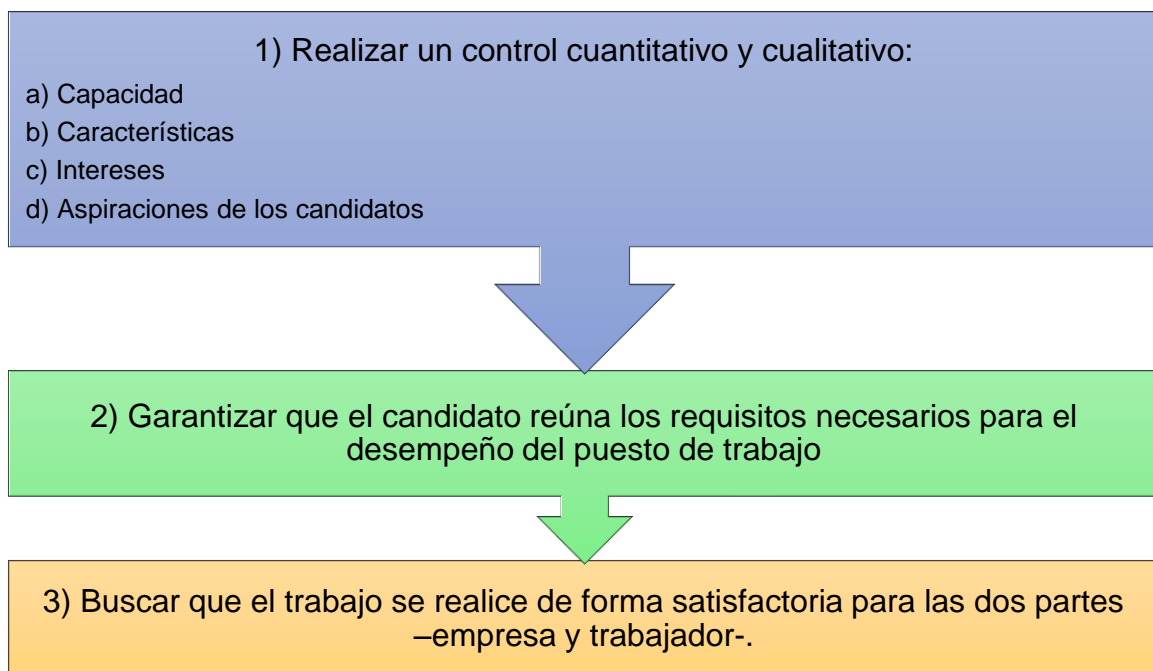
Una vez que la empresa es consciente de la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo y antes de iniciar el proceso de selección, se deben considerar los requerimientos y fuentes de selección los cuales se representan en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia, basada en Delgado y Ventura (2010)

Para Montes y Gonzáles (2006), seleccionar es el procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. La siguiente figura representa las funciones principales del proceso de selección:

Figura 13
Funciones principales del proceso de selección

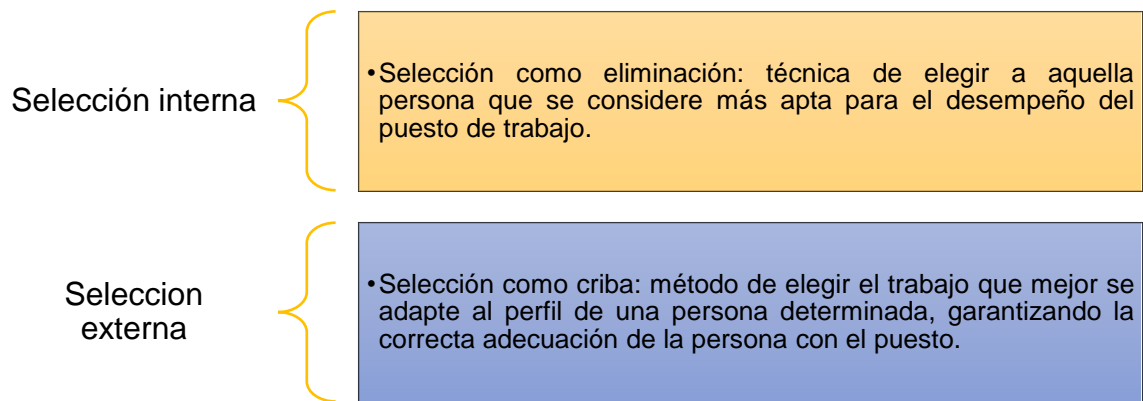


Fuente: elaboración propia, basada en Montes y Gonzáles (2006)

Así mismo la siguiente figura representa los tipos de selección y conceptos referentes a este proceso:

Figura 14

Tipos de selección y conceptos referentes



Fuente: elaboración propia, basada en Montes y Gonzáles (2006)

En opinión de Llanos (2005), la selección de personal es el proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Olleros (2005), considera que el proceso de selección es consecuencia de la planificación de los recursos humanos de la empresa (PRRHH) integrada en la planificación general de esta y necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos.

Robbins y Coulter (2005), manifiestan que la selección es un proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados.

Sobre la base de las consideraciones anteriores el proceso de selección debe ser dinámico y tener como objetivo primordial encontrar a los individuos más adecuados

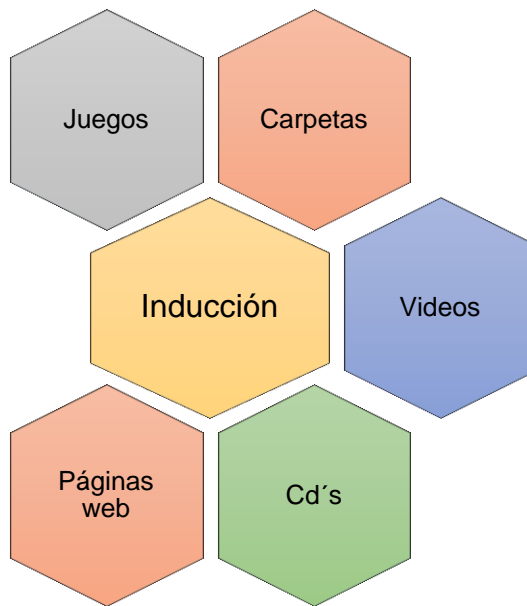
para cada puesto de trabajo, por sus características personales y capacidades individuales, las cuales pueden medirse por medio de pruebas que evidencien sus cualidades en distintas áreas.

Entre las técnicas más utilizadas y funcionales para la selección de personal pueden enumerarse las siguientes: la entrevista personal, pruebas psicológicas, pruebas cognoscitivas, pruebas psicométricas; entre otras, que indiquen la forma en que reaccionan los individuos frente a la presión y exigencias del cargo ofrecido, sin importar su sexo ni edad, seleccionando al final al candidato más apto para ocupar el puesto de trabajo.

1.2.6 Inducción

Alles (2008), explica que el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse como una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. La siguiente figura representa los métodos más frecuentes utilizados en el proceso de inducción:

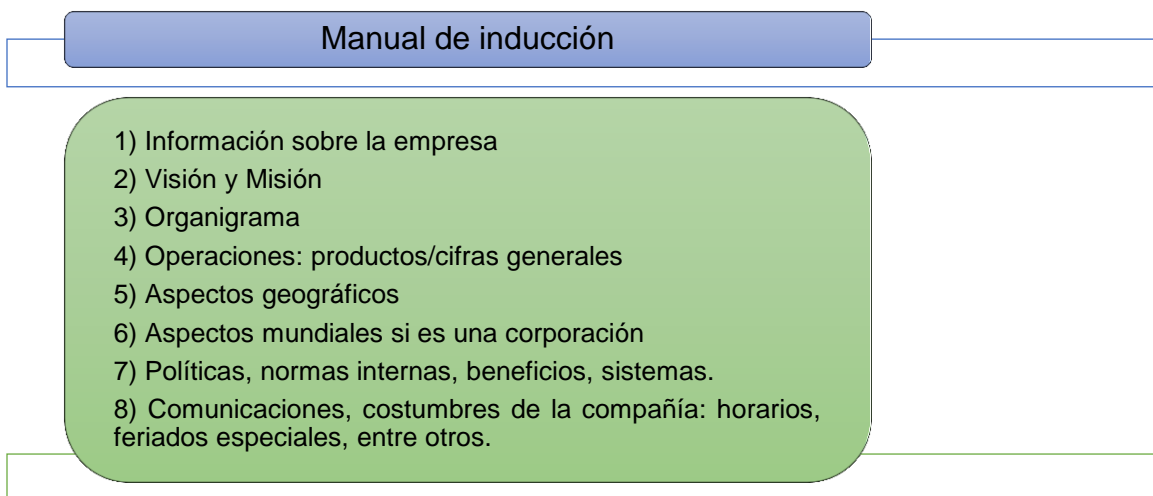
Figura 15
Métodos más frecuentes de la inducción



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2008)

La siguiente figura muestra el contenido mínimo que debe poseer un manual de inducción:

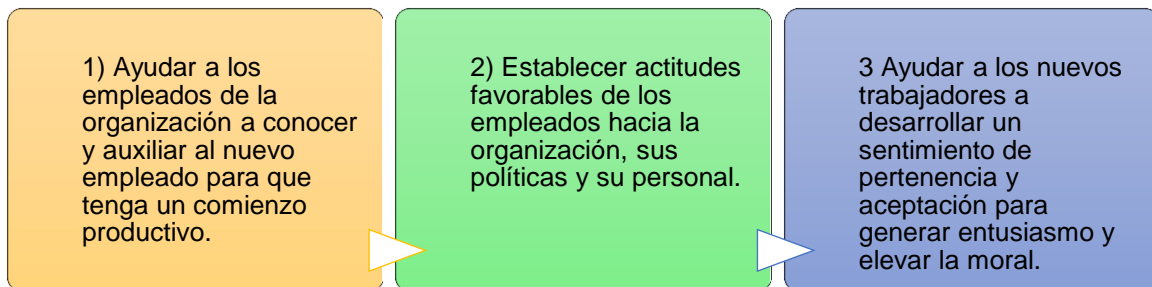
Figura 16
Contenido de un manual de Inducción



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2008)

Así mismo Rodríguez (2007), considera lo siguiente, las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; y en esto radica la importancia del proceso de inducción. La siguiente figura explica los objetivos que persigue el proceso de inducción:

Figura 17
Objetivos de la inducción



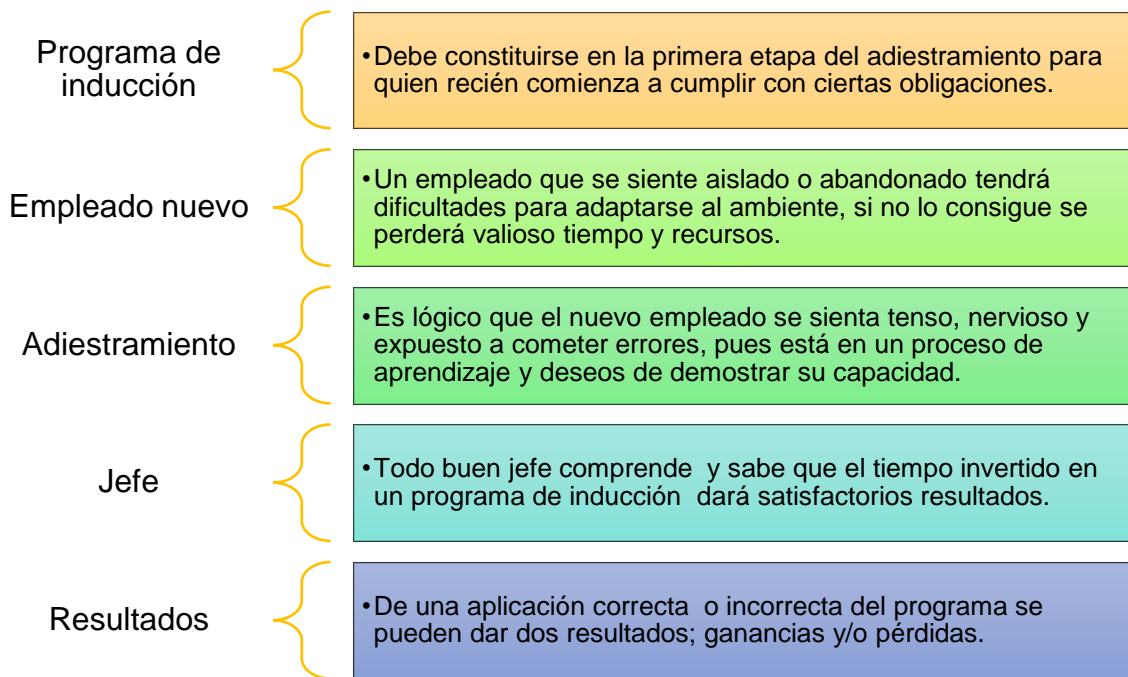
Fuente: elaboración propia, basada en Rodríguez (2007)

De acuerdo con Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2006), cuando un nuevo empleado es de un país y cultura diferente, la capacitación inicial es importante para su adaptación. Para muchas empresas con un conjunto sólido de valores y objetivos estratégicos claros, la inducción proporciona la dirección que necesitan los nuevos empleados a fin de tener éxito en sus puestos.

Además, Barquero (2005), considera que la inducción o introducción del nuevo empleado tiene como propósito el que éste se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características del organismo. A continuación se presenta una figura que proporciona una guía para obtener un desempeño eficaz del cargo asignado:

Figura 18

Guía para un desempeño eficaz del cargo

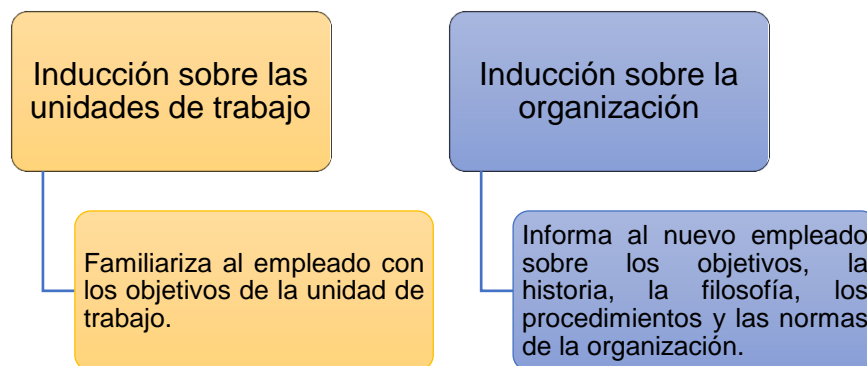


Fuente: elaboración propia, basada en Barquero (2005)

Finalmente Robbins y Coulter (2005), proponen que la inducción es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización. La siguiente figura representa los tipos de inducción que existen:

Figura 19

Tipos de inducción



Fuente: elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2005)

La inducción debe considerarse como un procedimiento importante para proporcionar a los nuevos empleados información básica del historial de la entidad, cabe mencionar que la inducción pretende proporcionar, los elementos de adaptación al nuevo colaborador y debe considerarse como un factor significativo para que el nuevo empleado se adapte e incorpore de mejor forma al puesto de trabajo y a la institución.

1.2.7 Capacitación de los empleados

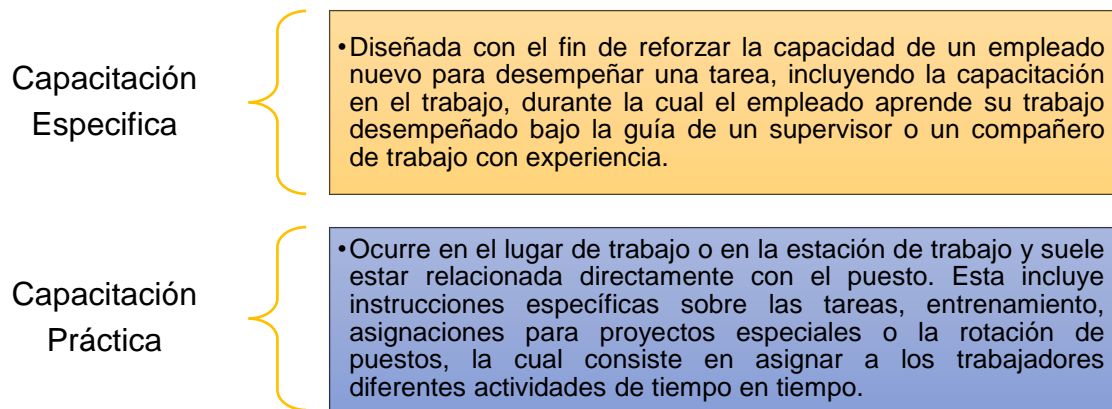
Para Robbins y De Cenzo (2009), la capacitación de los empleados es una experiencia de aprendizaje porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados de modo que mejore su capacidad laboral; por ello, la capacitación implica potencializar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el comportamiento. Esto significa su adaptación al ambiente de trabajo y sus colegas.

Bohlander y Snell (2008), consideran que al diseñar un programa de capacitación los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas: la disposición y la motivación. Además, para crear un ambiente que favorezca el aprendizaje deben tener en cuenta los principios de éste, los cuales incluyen el establecimiento de metas, las diferencias individuales, la práctica activa y la repetición, el aprendizaje global en comparación con el segmento, el aprendizaje masivo en comparación con el distribuido, la retroalimentación y el esfuerzo.

Ahora bien Gitman y McDaniel (2007), proponen que la capacitación continua tanto para los empleados nuevos como para los antiguos es importante para mantener frescas las habilidades laborales. Asimismo que la capacitación específica está diseñada con el fin de reforzar la capacidad de un empleado nuevo para desempeñar una tarea específica. Se presenta a continuación una figura la cual describe los tipos de capacitación:

Figura 20

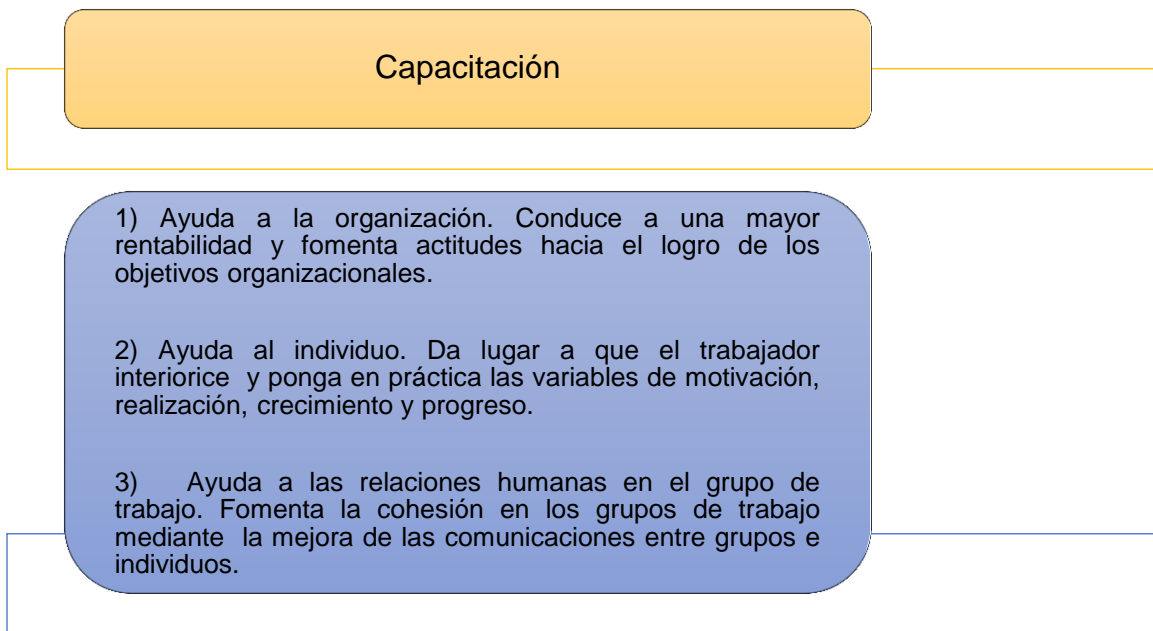
Tipos de capacitación



Fuente: elaboración propia, basada en Gitman y McDaniel (2007)

Ahora bien Rodríguez (2007), considera que la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras. La siguiente figura muestra la importancia de la capacitación:

Figura 21
Importancia de la capacitación



Fuente: elaboración propia, basada en Rodríguez (2007)

Robbins y Coulter (2005), definen la capacitación de los empleados como una actividad importante de la GRRHH. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por supuesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo debe de ser.

Con referencia a lo anterior, la capacitación se considera como el factor que garantiza la formación permanente del capital humano con respecto a las funciones laborales que desempeñan en el puesto de trabajo. La capacitación se desarrolla a través de metodologías que fortalecen las debilidades y refuerzan las destrezas de los colaboradores que integran la institución, y persigue como objetivo primordial, enseñar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus labores con efectividad.

1.2.8 Evaluación del desempeño de los empleados

Castillo (2012), considera que la evaluación del desempeño ofrece información útil a la empresa para tomar decisiones sobre previsión de la fuerza laboral, reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración y demás funciones de la administración de personal. En otras palabras, la evaluación del desempeño valida y controla todo el sistema de la Administración de Personal.

Por su parte Bohlander y Snell (2008), expone que la evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado “por lo general una vez por año” y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en su desempeño laboral.

Asimismo Reis (2007), considera que evaluar es caracterizar periódicamente los recursos humanos existentes en la empresa “competencias y capacidades” y las necesidades a corto y medio plazo, tales como:

- a) Establecer planes de acción para potenciar proactivamente las competencias y/o las capacidades de nuestros profesionales.
- b) Asegurar la conexión entre la planificación y la evaluación de los recursos humanos y las decisiones de despido, promoción, transferencia y compensación.
- c) Asegurar que la gestión de los colaboradores de la empresa se interrelacione con los diversos departamentos y localizaciones teniendo en cuenta la creación de valor y la optimización de los recursos existentes.

Mondy y Noe (2005), consideran que la identificación de metas específicas es el punto de partida del proceso de ED y el inicio de un ciclo continuo. El primer paso consiste en establecer las expectativas de empleo con la ayuda del análisis de puestos; el siguiente paso implica la revisión del trabajo real efectuado en donde se evalúa el desempeño y el paso final es analizar la evaluación con el empleado.

Robbins y Coulter (2005), definen la evaluación de desempeño como el proceso que establece normas de desempeño, las cuales son evaluadas para tomar decisiones objetivas relacionadas al recurso humano y además facilitar documentación de soporte para la toma de dichas decisiones.

Cabe agregar que la administración del desempeño, permite analizar, comparar y evaluar los resultados esperados, sobre el desenvolvimiento de los colaboradores, considerando su trabajo y resultados obtenidos en comparación con las normas establecidas por la organización. Para que este proceso sea eficaz se debe: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño para facilitar el logro de los objetivos y metas de la institución.

1.2.9 Desarrollo de carreras

De acuerdo con Bohlander y Snell (2008), la administración del talento integra una serie de actividades relacionadas con RRHH ya que quienes dirigen el proceso tienen que mantenerse al tanto de las necesidades y requerimientos de la organización, esto implica un análisis de las competencias necesarias para los puestos, el avance entre los puestos relacionados y el suministro de talento preparado “y potencial” disponible para ocuparlos.

Por otra parte Cummings y Worley (2007), consideran que la planeación de carrera se ocupa de individuos que eligen una ocupación y de las empresas y puestos en cada etapa por lo que el desarrollo de carrera consiste en ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales. Ambas intervenciones suelen dirigirse a ejecutivos y a profesionales pero incluyen también a empleados de bajo nivel, sobre todo en los puestos no especializados.

De acuerdo con Gan y Triginé (2006), quien sea responsable de personas debe estar consciente de la necesidad de seguir formándose dada la amplitud de conocimientos y

habilidades técnicas y tecnológicas disponibles que resultan imprescindibles para el desarrollo profesional.

Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba, y Tejero (2005), proponen que en un primer momento la mayoría de las empresas establecieron los programas de desarrollo de la carrera profesional con el fin de poder responder de mejor manera a sus necesidades empresariales (tales como preparar a los empleados para vacantes previstas en la dirección), y no para satisfacer las necesidades de los empleados. En los últimos tiempos el desarrollo de la carrera profesional ha empezado a considerarse como un medio para satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las del empleado.

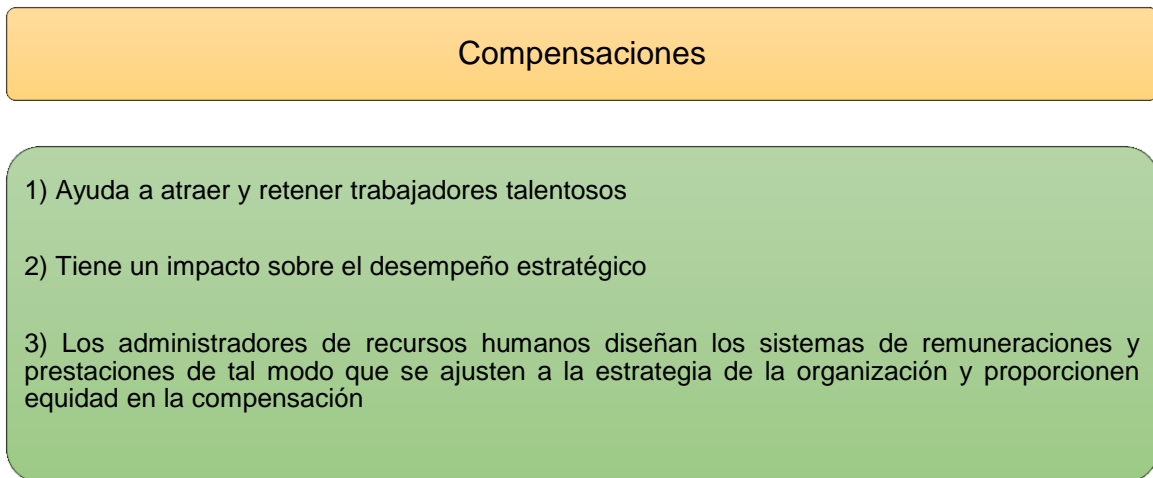
Robbins y Coulter (2005), definen la carrera como una secuencia de los puestos que tiene una persona durante su vida. Si usamos esta definición, es evidente que todos tenemos, o tendremos una carrera, por lo tanto, el concepto es tan importante para los trabajadores no capacitados como para los diseñadores de software o médicos.

El proceso de desarrollo de carreras puede contribuir a la satisfacción del trabajador y de la entidad ya que permite mejorar la relación entre ambos sujetos, mediante la fijación de metas individuales y colectivas. Para ello se debe de realizar un proceso continuo de autoevaluación, en donde se establezcan los objetivos que se persiguen, tomando en cuenta las necesidades de cada uno de los involucrados.

1.2.10 Compensación y prestaciones

Para Daft y Marcic (2006), el término compensación se refiere a 1) todos los pagos monetarios y 2) todos los bienes o satisfactores que se usan en lugar del dinero para compensar a los empleados. La estructura de compensación de una organización incluye los sueldos o salarios o prestaciones tales como seguros de salud, vacaciones pagadas o centros de acondicionamiento físico. Se presenta a continuación una figura la cual describe la importancia del sistema de compensaciones.

Figura 22
Importancia del sistema de compensaciones



Fuente: Elaboración propia, basada en Daft y Marcic (2006)

Para Varela (2006), escribir sobre el tema de administración de sueldos, salarios y prestaciones implica entrar en uno de los campos estratégicos en la función de recursos humanos que requiere no solamente de un conocimiento especializado sino también de una visión exacta del desarrollo humano con base en competencias.

Por su parte Griffin y Ronald (2005), consideran que la mayoría de los trabajadores también esperan actualmente ciertas prestaciones de parte de sus empleadores. De hecho, un factor importante para retener a los trabajadores hábiles es el sistema de compensación de una compañía, es decir, el paquete total de remuneraciones que ofrece a cambio de su trabajo.

En su opinión Mondy y Noe (2005), además de la organización, consideran el mercado y el puesto como factores relacionados con el empleado y determinantes para el pago de salarios. Estos factores incluyen el desempeño en el trabajo, la antigüedad, la experiencia, la membrecía en la organización y el potencial. Al respecto existen otros factores que son menos contralados por los empleados pero de importancia en el contexto actual, ellos son la influencia política y la suerte.

Robbins y Coulter (2005), indican que la mayoría de nosotros espera recibir una compensación adecuada de nuestro empleador. Desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es parte importante del proceso de la GRRHH porque puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de ésta.

Hechas las consideraciones anteriores, el proceso de compensaciones y prestaciones, puede entenderse como los pagos efectuados en forma de sueldos o salarios a los colaboradores, ya que estos aportan sus habilidades y destrezas físicas e intelectuales a la organización, así mismo se estima que la definición comprende mucho más, ya que incluye el campo de los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Existen factores que pueden influir en la gestión del recurso humano entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

1.2.11 Motivación

Lacalle (2011), define la motivación como un proceso psicológico que causa la generación, dirección y persistencia de una conducta en una determinada dirección, influyendo así en el rendimiento de los trabajadores siendo aquel menor si estos no están motivados.

Newstrom (2011), considera que la gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores (deseos intensos de algo) como respuesta al ambiente cultural en que vive, lo cual afecta la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida, entre estos factores motivacionales se pueden mencionar; el impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante, de afiliación para relacionarse bien con otras personas y de poder para influir en personas y situaciones.

Martínez (2010), considera que la motivación está relacionada con el impulso porque este provee eficacia al esfuerzo y en el contexto organizacional, se trata de un esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empujando al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones con el fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así a la comunidad donde su acción cobra significado.

Así mismo Palomo (2008), expone que para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta, lo cual puede conseguirse a través de la aplicación de la evaluación del desempeño, que permitirá determinar las competencias actuales y futuras requeridas para el puesto de trabajo y de esta forma se tendrán las bases para analizar desde un punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación.

Al respecto, Sarries y Casares (2008), concluyen que la motivación se tiene o no se tiene, y que en ella influyen factores externos que pueden provocar que los empleados lleguen a la empresa motivados. Dentro de dichos factores externos destaca el liderazgo ya que quien lo ejerce tiene la capacidad de diseñar un proyecto, creer en él y conseguir que los empleados se involucren afectivamente con él.

Finalmente Porret (2007), concluye que la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano, es por ello que en el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible.

De los anteriores planteamientos se deduce que la motivación debe ser un conjunto coordinado de acciones que impulsen a los colaboradores que integran la organización en su deseo de alcanzar sus metas y objetivos. Por medio de la motivación se puede obtener un mejor desenvolvimiento en las actividades que se realizan dentro de la entidad, así mismo cabe mencionar que en dicho proceso intervienen factores como: la personalidad del individuo, deseos y necesidades, entre otros. La siguiente figura describe el ciclo de la motivación:

Figura 23
Ciclo de la motivación



Fuente: elaboración propia, basada en Lacalle (2011), Newstrom (2011), Martínez (2010), Palomo (2008), Sarries y Casares (2008) y Porret (2007).

1.2.12 Liderazgo

En su opinión Maxwell (2012), explica que la capacidad de liderazgo es siempre el tope de la efectividad de la persona y la organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto; pero si no lo es, la organización está limitada, por tanto se reconoce que los resultados obtenidos son favorables o no en función del liderazgo que se implemente en la organización.

Para Newstrom (2011), los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales.

Así mismo Palomo (2010), propone que el liderazgo no implica necesariamente autoridad y poder, la determinante o eje principal es la influencia, como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás, aplicándose sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida.

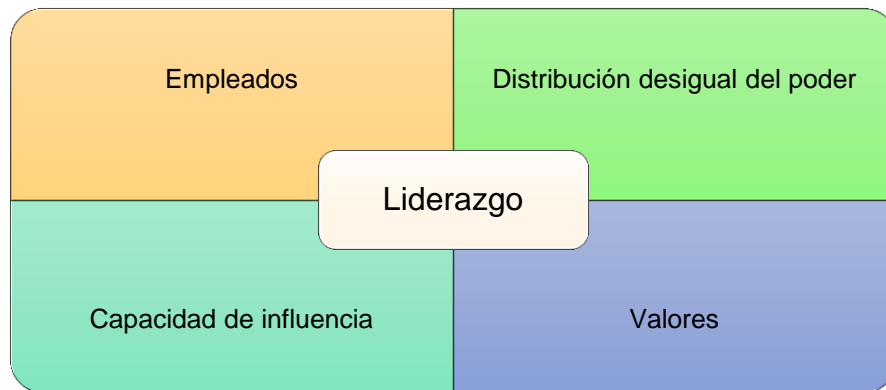
Por otro lado Bennis y Nanus (2008), opinan que el liderazgo se puede resumir bajo tres elementos: compromiso, complejidad y credibilidad. El primero; en ausencia de un compromiso firme, los colaboradores resultan incapaces de competir, complejidad; se caracteriza por el cambio rápido y perturbador, los problemas en las organizaciones son cada vez más complejos y finalmente el tercero; hoy en día, la credibilidad es muy rara, a los líderes se les examina como nunca.

Maella (2008), considera que el liderazgo basa su legitimación en los resultados que promete, ya que sostiene que quién gestione a las personas como un líder conseguirá resultados positivos para sí mismo y para la organización en la que trabaje, el premio del liderazgo es el éxito.

Por último Amorós (2007), expone que el liderazgo incluye un proceso de dominio, por lo que en esencia es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas. Esta fuente de autoridad puede ser personal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización.

El liderazgo entonces se constituye en una influencia interpersonal a través de la comunicación para garantizar el logro de las metas y objetivos institucionales. A continuación se presenta una figura la cual describe las implicaciones del ejercicio del liderazgo:

Figura 24
Implicaciones del ejercicio del liderazgo



Fuente: elaboración propia, en Maxwell (2012), Newstrom (2011), Palomo (2010), Bennis y Nanus (2008), Maella (2008) y Amorós (2007).

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las municipalidades son instituciones políticas de carácter autónomo cuyo fin primordial es satisfacer las necesidades relevantes de la comunidad en general; al respecto; el ordenamiento, administración y coordinación vehicular queda sujeta al Departamento de la Policía Municipal de Tránsito quien por las funciones que le corresponde y por el hecho de constituir una de las instituciones fundamentales del gobierno local debe ofrecer un servicio de calidad.

Así también es importante mencionar que la Gestión de Recursos Humanos requiere una serie de insumos básicos que permitan el diseño adecuado de políticas, estrategias y acciones que faciliten la toma de decisiones para potencializar las fortalezas y superar paulatinamente las debilidades; por tal motivo la Policía Municipal de Tránsito necesita aplicar de manera eficiente la Gestión de Recursos Humanos y así contar con el personal idóneo y sobre todo capacitado para el desarrollo óptimo de las funciones asignadas.

La Policía Municipal de Tránsito en Huehuetenango debido a su reciente creación se encuentra inmersa en un proceso de adaptación y cambios y por lo tanto no existe un consenso claro y definido sobre su organización y función social.

Aunado a lo anterior, el personal contratado no llena el perfil del puesto, los colaboradores no están alineados a los objetivos institucionales y el ambiente laboral es hostil. Con respecto a la estructura salarial, los sueldos no son acordes a la capacidad y tipo de trabajo que realiza el personal, ello producto de la dependencia al gobierno local y presupuesto general de la nación. En determinadas ocasiones no se definen correctamente las competencias generales y específicas que se requieren para los puestos establecidos, contratando personas que únicamente poseen cierta experiencia o parcialmente cumplen con los requisitos para desempeñar el trabajo o tarea asignada.

De no ser analizada la problemática anteriormente descrita el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito tendrá conflictos laborales, trabajos deficientes y resultados desfavorables para la organización así como incumplimiento de los objetivos propuestos y generación de rotación del personal, lo que originará inestabilidad y confusión dentro de la institución y redundará en la calidad de los servicios prestados.

Por ello se deben formular procesos de gestión que permitan una adecuada toma de decisiones partiendo de un estudio que analice y sistematice los principales elementos y líneas de acción que faciliten la administración del personal de la Policía Municipal de Tránsito.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es necesario responder a la siguiente pregunta:

¿De qué forma se da el proceso de Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango?

2.1Objetivos.

2.1.1. Objetivo general:

- Analizar de qué forma se da el proceso de Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

2.1.2. Objetivos específicos:

- Identificar el proceso de planeación de recursos humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Señalar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Indicar la modalidad de inducción que utiliza el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Diagnosticar el tipo de capacitación que se realiza en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Describir el proceso de evaluación del desempeño que se aplica en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Conocer la forma en que se realiza el desarrollo de carreras en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

- Indagar sobre el sistema de compensación que se aplica actualmente en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Verificar si se implementa la motivación y el liderazgo en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango, como parte de la Gestión de Recursos Humanos.

2.2 Variable de estudio:

2.2.1 Gestión de Recursos Humanos.

2.2.2 Definición de variables:

2.2.3 Definición conceptual:

Para Robbins y Coulter (2005), la Gestión de Recursos Humanos se refiere a las actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.

2.2.4 Definición operacional:

La Gestión de Recursos Humanos involucra las actividades relacionadas para suministrar personal a las distintas unidades de la municipalidad de Huehuetenango; como también orientar, capacitar y evaluar el desempeño, para con ello lograr que el recurso humano alcance de manera efectiva los objetivos del Departamento de la Policía Municipal de Tránsito.

Dentro de sus indicadores destacan los siguiente elementos:

- Planeación de recursos humanos

- Reclutamiento de personal
- Selección
- Inducción
- Capacitación de los empleados
- Administración del desempeño de los empleados
- Desarrollo de carreras
- Compensación y prestaciones
- Motivación
- Liderazgo

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances.

La presente investigación se enfocó en el personal administrativo y operativo que labora en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

2.3.2 Limitaciones:

El desconocimiento de algunos términos administrativos y de aplicación del proceso de Gestión de Recursos Humanos por parte del personal sujeto de estudio que labora en el departamento de la Policía Municipal de Tránsito.

Temor del personal sujeto de estudio al facilitar información y ser afectados laboralmente por sus superiores.

2.4 Aporte:

La presente investigación constituye un aporte para el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango, al establecer el proceso actual de Gestión de

Recursos Humanos y el diseño de estrategias y políticas, así como líneas de acción que pueden implementarse para prestar un servicio eficiente y efectivo a la sociedad.

Para otras instituciones estatales que carecen de una gestión adecuada de recursos humanos, ya que se unirá a los esfuerzos de estas para el cumplimiento de las exigencias de la administración pública en Guatemala.

A la universidad Rafael Landívar ya que expresa los criterios académicos obtenidos a lo largo de la formación académica, siendo un medio de consulta y apoyo para futuros estudios o como antecedentes para otras investigaciones afines.

III. METODOLOGÍA

3.1. Sujetos de estudio.

Los sujetos de estudio fueron los cuarenta y cinco colaboradores del Departamento de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango, quienes están organizados de la manera siguiente:

Cuadro 1
Personal de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Huehuetenango.

Tipos de Puestos	Total de Empleados
Personal Administrativo:	10
Director Departamental de Tránsito	1
Juez de Tránsito	1
Subdirector Departamental de Tránsito	1
Encargado de Personal	1
Oficial de Tránsito	4
Secretarias	2
Personal Operativo:	35
Agentes de la Policía Municipal de Tránsito	35
Total global empleados PMT	45

Fuente: elaboración propia, basado en información proporcionada por el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango (2,012)

3.2. Población y muestra.

La población está conformada por el total de colaboradores que integran el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

3.3. Instrumentos.

Para la recopilación de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Policía Municipal de Tránsito con el objeto de que brinden información en aspectos generales sobre Gestión de Recursos Humanos.

Cuestionario dirigido al personal operativo de la Policía Municipal de Tránsito con el objeto de que brinden información en aspectos generales sobre Gestión de Recursos Humanos.

Focus group dirigido al personal administrativo y operativo de la Policía Municipal de Tránsito, como instrumento de ayuda para ampliar la investigación.

Guía de observación directa para el complemento de la investigación.

3.4. Procedimiento.

- Se analizó el entorno para determinar un tema de relevancia para el punto de tesis.
- Se eligió el tema y la unidad de análisis (Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango), para poder realizar la investigación.
- Se obtuvo autorización por parte de la institución para poder realizar el estudio.

- Se realizó una investigación preliminar para analizar la situación y elaborar el planteamiento y justificación del estudio.
- Se formuló la pregunta para dar respuesta a la problemática identificada.
- Se formularon los objetivos generales y específicos.
- Se definió el elemento de estudio Gestión de Recursos Humanos, con sus respectivos indicadores.
- Se realizó la búsqueda de información sobre el tema para poder elaborar el marco contextual -antecedentes y marco teórico-.
- Se estableció el método que permitió determinar los sujetos de estudio comprendidos por: personal administrativo y operativo del departamento de tránsito de Huehuetenango, además se identificaron los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de datos.
- Se estableció el tipo de investigación a realizar, la cual se constituyó de tipo descriptiva.
- Se diseñaron los instrumentos de recolección de información.
- Se realizó la investigación de campo, contactando a cada uno de los sujetos de estudio para poder obtener la información correspondiente.
- Se obtuvo la información, ordenando, clasificando y tabulando los resultados.
- Posteriormente se interpretaron y analizaron los resultados.

- Se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Se elaboró la propuesta y el informe final.

3.5. Diseño y metodología.

Para realizar el presente estudio se utilizó la investigación descriptiva, comprendiendo la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta y como instrumento un cuestionario, dirigido a la totalidad de los colaboradores del Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango, así como un focus group y una guía de observación directa, con la finalidad de analizar las actividades de Gestión de Recursos Humanos existentes. Posteriormente, se procedió a ordenar y tabular los datos para finalizar con la presentación de los mismos en forma descriptiva, así mismo se hace la aclaración y justificación respectiva sobre la clasificación del liderazgo la cual se encuentra basada en teorías previas y no en los conceptos modernos de la actualidad.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presenta la información recopilada, mediante los cuestionarios aplicados a los colaboradores que integran la Policía Municipal de Tránsito –PMT-, del departamento de Huehuetenango sujetos de estudio, divididos en personal administrativo y operativo, a través de matrices y gráficas para una mejor comprensión de la investigación, en algunos casos tanto gráficos como matrices muestran la información de ambos grupos, en donde la pregunta aplicada fue la misma. Seguidamente se presenta la información recopilada mediante los instrumentos de apoyo, focus group y guía de observación directa.

Matriz 1
Información general

Edad	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
18-20 años	0	0%	1	10%
21-40 años	22	63%	6	60%
41-60 años	12	34%	2	20%
61-70 años	1	3%	1	10%
Total	35	100%	10	100%
Sexo	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Masculino	32	91%	8	80%
Femenino	3	9%	2	20%
Total	35	100%	10	100%
Tiempo de servicio	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Menos de 1 año	0	0%	3	30%
De 1 año a 2 años	4	12%	0	0%
De 2 años a 3 años	12	34%	5	50%
Más de 3 años	19	54%	2	20%
Total	35	100%	10	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 63% del personal operativo y 60% del administrativo concentra la mayor cantidad de sujetos en un rango de 21 a 40 años de edad; además esta entidad está integrada en su mayoría por personas de sexo masculino; en relación al tiempo de servicio la mayoría cuenta con más de dos años de laborar para la institución.

Matriz 2

Nivel académico de los colaboradores en la PMT

Nivel académico	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Primario	23	66%	3	30%
Básico	4	11%	0	0%
Diversificado	5	14%	5	50%
Universitario	3	9%	2	20%
Otro	0	0%	0	0%
Total	35	100%	10	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013).

De acuerdo a la información recopilada, el 66% del personal operativo y 30% del personal administrativo cuentan con un nivel de educación primaria.

Indicador: Planeación de recursos humanos

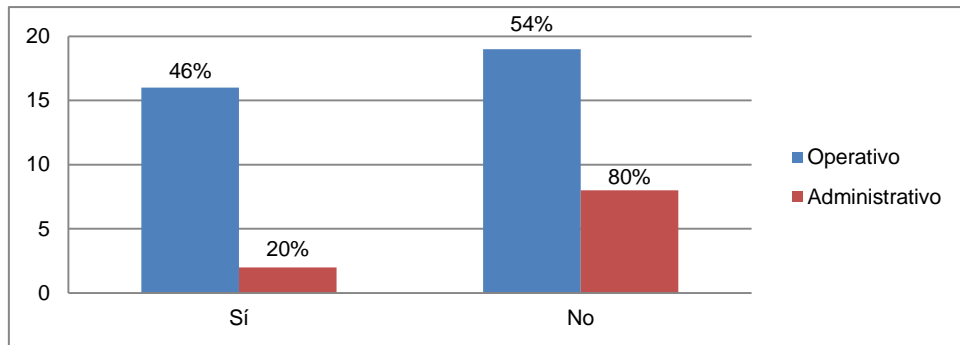
Unidad de recursos humanos en PMT

Tanto el personal administrativo como operativo coinciden en que se carece de una unidad de recursos humanos dentro de la dependencia municipal de tránsito, siendo únicamente el Alcalde municipal y el Director Departamental de Tránsito los encargados de ejecutar algunas actividades de la Gestión de Recursos Humanos tales como; planificación, selección y contratación de personal, entre otras. Cabe mencionar que dichas funciones las realizan de manera empírica, ya que no existen manuales ni procedimientos que guíen cada una de las actividades.

Contrataciones año 2013

Como parte de la planeación de recursos humanos, se deben realizar las contrataciones de personal de acuerdo a las necesidades de la organización. En la PMT durante el año 2013 según información del personal administrativo y operativo se han ejecutado contrataciones para los dos puestos que han quedado vacantes.

Gráfica 1
Existencia de manual de funciones

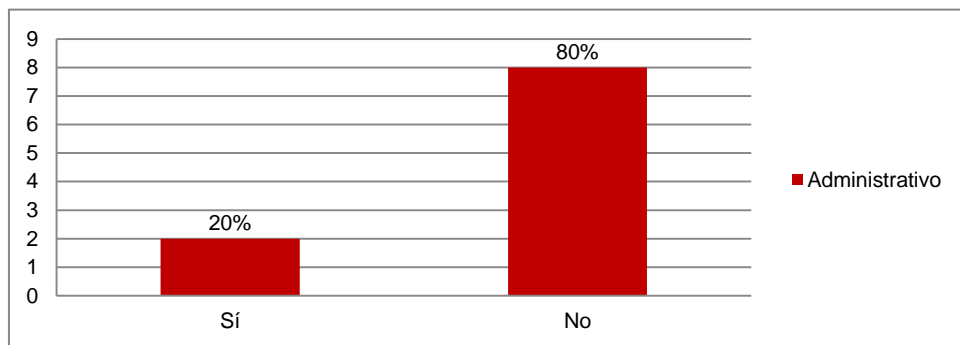


Fuente: Trabajo de campo (2013).

De acuerdo a lo expresado por el 80% del personal administrativo y 54% del personal operativo, en la PMT se carece de un manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Indicador: Reclutamiento de personal

Gráfica 2
Perfil del puesto frente a plaza vacante



Fuente: Trabajo de campo (2013).

En relación al perfil del puesto, la mayoría de miembros del personal administrativo señaló que no se considera este elemento al surgir una vacante en la PMT, debido a ello no existe un análisis previo que permita la especificación para cada unidad de trabajo.

Matriz 3

Medios de reclutamiento implementados en la PMT

Medios	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Anuncios en la prensa	0	0%	0	0%
Anuncios en radio	4	11%	0	0%
Anuncios en la Televisión	0	0%	0	0%
Recomendación de empleados	29	83%	8	80%
Pizarra edificio municipal	0	0%	0	0%
Volantes/afiches en la oficina	2	6%	0	0%
Otro	0	0%	2	20%
Total	35	100%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

En su mayoría el personal operativo y administrativo opina que el medio más utilizado para reclutar personal es por recomendaciones de otros empleados.

Matriz 4

Fases de reclutamiento de personal realizado en la PMT

Personal/Etapa	Operativo						Administrativo					
	Si	%	No.	%	Total	%	Si	%	No.	%	Total	%
Solicitud de empleo	23	66%	12	34%	35	100%	0	0%	10	100%	10	100%
Entrevista preliminar	31	89%	4	11%	35	100%	8	80%	2	20%	10	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Al momento de aplicar a una vacante, el 66% de personal operativo presentó una solicitud de empleo mientras que la totalidad de personal administrativo no estuvo sujeto a dicho proceso; en relación a ello, el 89% del personal operativo y 80% de personal administrativo tuvieron una entrevista preliminar con el Alcalde o en su defecto con el Director de la PMT.

Indicador: Selección de personal

Matriz 5

Procesos aplicados en la selección de personal de la PMT

Proceso/Personal	Operativo						Administrativo					
	Si	%	No.	%	Total	%	Si	%	No.	%	Total	%
Verificación de antecedentes y referencias	32	91%	3	9%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Pruebas de actitudes cognitivas	19	54%	16	46%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Pruebas de habilidades Psicomotrices	16	46%	19	54%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Pruebas de personalidad	22	63%	13	37%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Pruebas de muestras de trabajo	28	80%	7	20%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Prueba de polígrafo	1	3%	34	97%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Entrevista formal	24	69%	11	31%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Examen médico	8	23%	27	77%	35	100%	0	0%	10	100%	10	100%

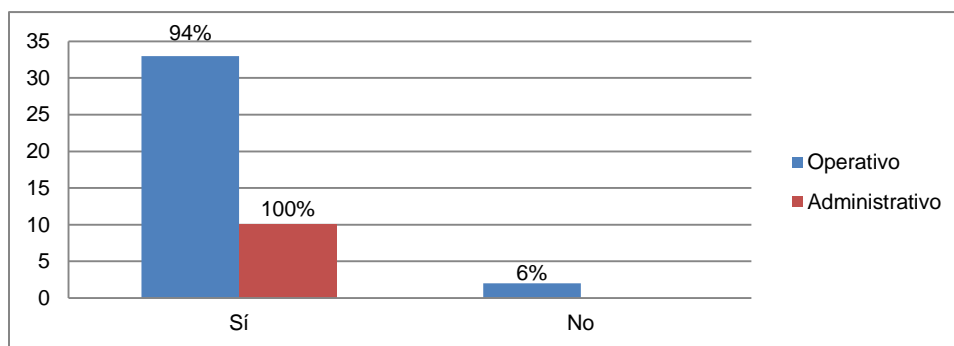
Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Debido a la importancia que implica contar con personal adecuado en el área operativa se aplican prioritariamente las etapas de verificación de antecedentes y referencias, pruebas de muestras de trabajo y entrevista formal, caso contrario al área administrativa en donde no se sigue dicho procedimiento.

Gráfica 3
Formalización de contratos de trabajo en la PMT



Fuente: Trabajo de campo (2013).

La mayoría del personal operativo y la totalidad del personal administrativo cuentan con un contrato laboral lo cual les brinda estabilidad en el puesto que desempeñan.

Indicador: Inducción

Matriz 6
Responsable de impartir la inducción en la PMT

Responsable	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Director	12	34%	2	20%
Director y/o Subdirector	13	37%	0	0%
Comisario	2	6%	0	0%
Empleado	1	3%	8	80%
Subdirector y/o Comisario	7	20%	0	0%
Total	35	100%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 37% del personal operativo recibe inducción a su ingreso por parte del Director y/o Subdirector de la PMT mientras que el 80% del personal administrativo la reciben de los empleados más antiguos.

Matriz 7 Metodología de inducción en la PMT

Medios	Administrativo	
	No	%
Conferencias	2	20%
Proyección de diapositivas	8	80%
Total	10	100%
Procedimientos	Administrativo	
	No	%
Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo	8	80%
Descripción del puesto a desempeñar	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Según perspectiva del personal administrativo, el 80% de los nuevos colaboradores reciben inducción a través de una exposición en diapositivas seguida de la presentación en su área de trabajo.

Indicador: Capacitación de los empleados

Matriz 8 Capacitaciones recibidas en la PMT

Tema	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Capacitación sobre el puesto de trabajo	28	80%	2	20%
Estudio de casos	2	6%	0	0%
Representación de funciones o de roles	2	6%	0	0%
Rotación de puestos	2	6%	0	0%
Ninguna	1	3%	8	80%
Total	35	100%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 80% del personal operativo ha recibido capacitación principalmente sobre el puesto de trabajo que desempeña mientras que el 80% del personal administrativo asegura que no ha recibido ningún tipo de capacitación durante el tiempo que han ejercido el cargo.

Matriz 9 Temáticas de capacitación recibidas en la PMT

Tema	Operativo						Administrativo					
	Sí	%	No.	%	Total	%	Sí	%	No.	%	Total	%
Relaciones humanas	35	100%	0	0%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Comunicación	28	80%	7	20%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Ética y moral	28	80%	7	20%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Conocimiento y aplicación de la ley y reglamento de tránsito	28	80%	7	20%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Técnicas para dirigir y ordenar el tránsito vehicular	30	86%	5	14%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Técnicas de prevención de accidentes de tránsito	28	80%	7	20%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Trabajo en equipo	29	83%	6	17%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Motivación	26	74%	9	26%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Liderazgo	25	71%	10	29%	35	100%	0	0%	10	100%	10	100%

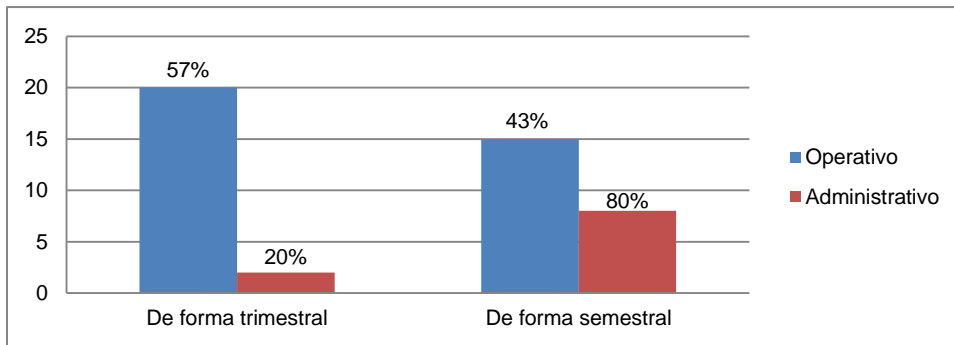
Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 66% de los miembros del personal operativo señalan que las capacitaciones se han recibido en las instalaciones que ocupan y enfocados a temas relacionados a relaciones humanas, dirección, ordenamiento de tránsito vehicular y trabajo en equipo. En relación a lo anterior, el 80% del personal administrativo indica que no se ha recibido capacitación alguna.

Gráfica 4
Preferencias en periodos de capacitación en la PMT

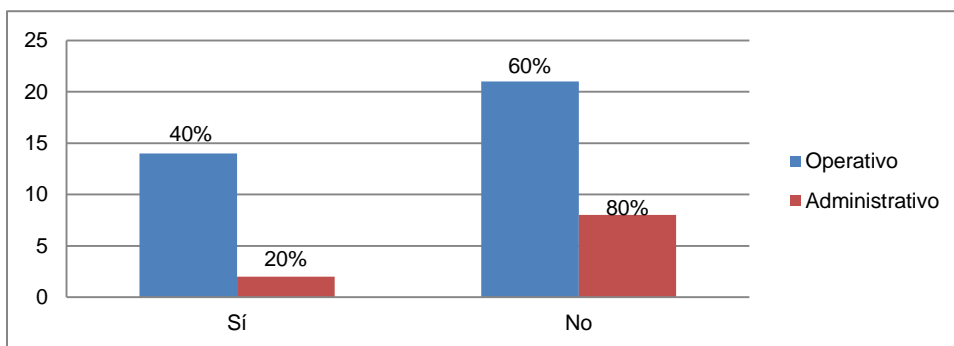


Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 57% de colaboradores operativos y la mayoría de administrativos coinciden en considerar importante recibir capacitaciones, para los operativos es conveniente recibirla en ciclos trimestrales y para los administrativos semestralmente, ambos sujetos consideran que el espacio más conveniente para realizar las capacitaciones es fuera del horario de trabajo para no interrumpir sus labores.

Indicador: Administración del desempeño de los empleados

Gráfica 5
Evaluación del desempeño en la PMT



Fuente: Trabajo de campo (2013).

Más de la mitad de operativos y la mayoría de administrativos, manifiestan que en la PMT no se evalúa el desempeño de los colaboradores, únicamente se implementa de manera empírica la calificación basada en el comportamiento.

Matriz 10

Procedimientos y periodos para evaluar el desempeño en la PMT

Tema	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Formas de evaluar el desempeño				
Por observación	2	6%	2	20%
De forma verbal	7	20%	0	0%
De forma escrita	5	14%	0	0%
Total	14	40%	2	20%
Tema	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Periodo para evaluar el desempeño				
De forma trimestral	12	34%	2	20%
De forma Semestral	0	0%	0	0%
De forma anual	2	6%	0	0%
Total	14	40%	2	20%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

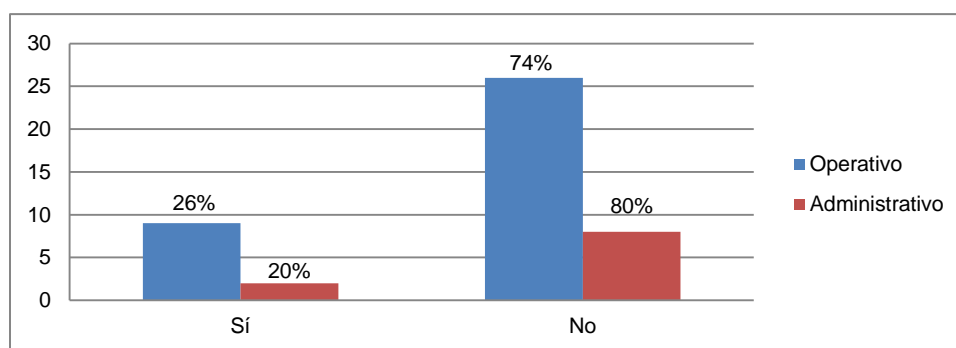
Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 40% de operativos y 20% de administrativos, revelan que existen formas y periodos establecidos para la evaluación del desempeño, indicando al final los resultados obtenidos con la respectiva retroalimentación.

Indicador: Desarrollo de carreras

Gráfica 6
Desarrollo de carreras en la PMT



Fuente: Trabajo de campo (2013).

Tanto el personal operativo como administrativo en su mayoría manifiestan que en la PMT carecen de programas de ascensos, promociones o procedimientos de despidos.

Matriz 11 Importancia de una carrera laboral en la PMT

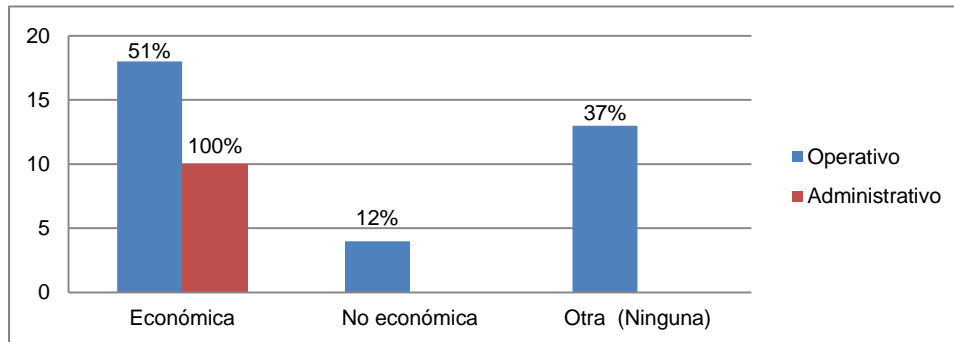
Tema	Operativo						Administrativo					
	Sí	%	No	%	Total	%	Sí	%	No	%	Total	%
Promociones o ascensos	26	74%	9	26%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Carrera laboral dentro de la PMT	30	86%	5	14%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 74% del personal operativo y la totalidad del administrativo reconocen la importancia de promover a los colaboradores con excelente desempeño, considerando su capacidad y honradez, asimismo ambos sujetos indican que es posible formar una carrera laboral dentro de la PMT.

Indicador: Compensación y prestaciones

Gráfica 7 Compensaciones en la PMT



Fuente: Trabajo de campo (2013).

Tal y como se puede apreciar en la gráfica anterior, más de la mitad del personal operativo y el total de administrativos expresan que la compensación recibida en la PMT es únicamente económica.

Matriz 12
Prestaciones complementarias en la PMT

Prestación	Operativo		Administrativo	
	No.	%	No.	%
Seguros	4	11%	0	0%
Bonos	6	17%	8	80%
Atención médica	9	26%	0	0%
Ninguna	16	46%	2	20%
Total	35	100%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El 46% del personal operativo manifiesta que no tienen acceso a prestaciones adicionales a la ley, por su parte el 80% del personal administrativo indica que la prestación complementaria más común recibida en la PMT son los bonos salariales.

Matriz 13
Apreciaciones sobre prestaciones y compensaciones en la PMT

Descripción	Operativo						Administrativo					
	Sí	%	No	%	Total	%	Sí	%	No	%	Total	%
Existencia de prestación de retiro	16	46%	19	54%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Compensaciones actuales adecuadas	6	17%	29	83%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El personal operativo -54%- y -80%- administrativo revela la carencia de prestaciones de retiro para los colaboradores en la PMT. Así mismo el 83% de operativos y el 80% de administrativos, consideran que debe existir un incremento en las compensaciones devengadas ya que los salarios ofrecidos son bajos en relación a la economía actual.

Indicador: Motivación

Motivación como factor determinante en la GRRHH

La totalidad del personal administrativo manifestó que la motivación es un factor determinante para la correcta gestión del talento humano, sin embargo cabe mencionar que este elemento es externo a los procesos que se aplican en la GRRHH ya que implica planificación, selección, contratación de personal, entre otros.

Matriz 14
Iniciativas motivacionales implementadas en la PMT

Iniciativas	Operativo						Administrativo					
	Sí	%	No	%	Total	%	Sí	%	No	%	Total	%
Frases motivacionales	17	49%	18	51%	35	100%	0	0%	10	100%	10	100%
Charlas y talleres motivacionales	20	57%	15	43%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Condecoraciones	1	3%	34	97%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Felicitaciones	6	17%	29	83%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Trato justo	11	31%	24	69%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Seguridad de empleo	3	9%	32	91%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Pago adecuado	4	11%	31	89%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Respeto	24	69%	11	31%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Sentido de autorrealización	8	23%	27	77%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Autorización para la toma de decisiones	11	31%	24	69%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Reconocimientos	11	31%	24	69%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Trabajo en equipo	23	66%	12	34%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

La falta de acciones que motiven el desempeño laboral es evidente, siendo notable la carencia de programas de condecoraciones 97% de operativos y 80% de administrativos, seguridad de empleo 91% de operativos y 80% de administrativos y remuneración adecuada 89% de operativos y 80% de administrativos.

Matriz 15
Factores motivacionales en la PMT

Factor	Operativo						Administrativo					
	Sí	%	No	%	Total	%	Sí	%	No	%	Total	%
Deseo de participación	18	51%	17	49%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Metas y objetivos personales	15	43%	20	57%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Relaciones interpersonales	11	31%	24	69%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Compromiso con la institución	31	89%	4	11%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%
Satisfacción laboral y personal	21	60%	14	40%	35	100%	2	20%	8	80%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

El personal operativo considera que el factor más influyente en la motivación de la PMT -89%- es el compromiso con la institución. Mientras que el 80% del personal administrativo considera que ninguno de los factores mencionados en la matriz anterior, intervienen en la motivación del personal de la PMT. Así mismo operativos y administrativos expresan que existe poco apoyo a nivel institucional para continuar con su preparación académica y poder así prestar un mejor servicio a la población huehueteca.

Indicador: Liderazgo

Matriz 16
Cualidades o atributos de un líder en la PMT

Cualidad o atributos	Operativo						Administrativo					
	Sí	%	No	%	Total	%	Sí	%	No	%	Total	%
Honestidad e integridad	33	94%	2	6%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Dedicación personal	31	89%	4	11%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Capacidad de dirigir	34	97%	1	3%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Confianza en sí mismo	29	83%	6	17%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Carisma	29	83%	6	17%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Capacidad de adaptarse	29	83%	6	17%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Afectividad-calidez	25	71%	10	29%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Creatividad-originalidad	25	71%	10	29%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%
Conocimiento de la institución	33	94%	2	6%	35	100%	10	100%	0	0%	10	100%

Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

En opinión de la mayoría de los miembros del personal operativo, las cualidades que más destacan en un líder de la PMT son la capacidad de dirigir 97%, honestidad e integridad 94% y conocimiento de la institución 94%. La totalidad del personal administrativo determina que son todos los atributos enlistados en la matriz anterior.

Matriz 17
Situaciones de liderazgo que se experimentan en la PMT

Situaciones	Operativo				Administrativo			
	Siempre	Algunas veces	Nunca	Total	Siempre	Algunas veces	Nunca	Total
Presunción de logros	19	8	8	35	2	0	8	10
%	54%	23%	23%	100%	20%	0%	80%	100%
Abuso de confianza	7	13	15	35	2	8	0	10
%	20%	37%	43%	100%	20%	80%	0%	100%
Indiferencia	8	15	12	35	2	8	0	10
%	23%	43%	34%	100%	20%	80%	0%	100%
Crueldad	2	5	28	35	0	0	10	10
%	6%	14%	80%	100%	0%	0%	100%	100%
Intimidación	4	2	29	35	2	8	0	10
%	11%	6%	83%	100%	20%	80%	0%	100%
Dominación	0	3	32	35	0	8	2	10
%	0%	9%	91%	100%	0%	80%	20%	100%
Agresividad	2	4	29	35	2	0	8	10
%	6%	11%	83%	100%	20%	0%	80%	100%

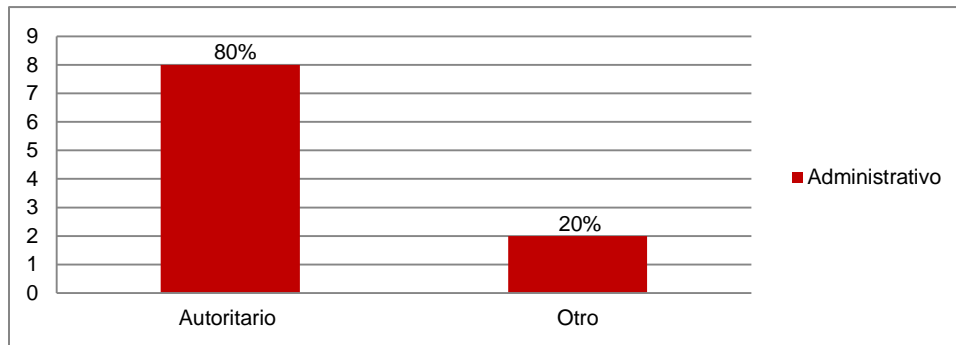
Base: 35 colaboradores del área operativa y 10 del área administrativa.

Respuesta de opción múltiple.

Fuente: Trabajo de campo (2013).

En opinión del personal operativo, las situaciones que menos se originan en la PMT son la dominación 91%, intimidación 83%, agresividad 83% y crueldad 80%. Para el personal administrativo, los escenarios que menos se suscitan son la crueldad 100%, presunción de logros 80% y agresividad 80%.

Gráfica 8
Tipo de liderazgo en la PMT



Fuente: Trabajo de campo (2013).

Tal y como se puede apreciar, la mayoría de las personas que integran el área administrativa consideran que el tipo de liderazgo que más se ejerce en la PMT es autoritario, lo cual perjudica la realización del trabajo en equipo.

Matriz 18
Medición del liderazgo en la PMT

Descripción	Operativo			Administrativo		
	Escala	Unidades	%	Escala	Unidades	%
Deficiente	0-25	4	11%	0-25	0	0%
Regular	26-50	16	46%	26-50	10	100%
Bueno	51-75	15	43%	51-75	0	0%
Excelente	76-100	0	0%	76-100	0	0%
Total		35	100%		10	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Menos de la mitad del personal operativo -46%- y la totalidad del administrativo califican como regular el liderazgo implementado en la PMT. Por ende se hace necesario corregir este aspecto, con el fin primordial de mejorar el servicio que se ofrece a la población huehueteca.

Ficha Técnica 1

Resultados de Focus group dirigido a colaboradores del área administrativa y operativa del Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Hora de inicio: 7:30 pm	Hora de finalización: 8:30 pm	
Participantes:		
Nombres y apellidos	Puesto	Área laboral
Edgar Ventura Cano	Director PMT	Administrativa
Mario Alexander García	Sub Director PMT	Administrativa
Rudy Eugenio Matías	Agente PMT	Operativa
Byron Yuvini Calderón	Agente PMT	Operativa
Marco Antonio Xutuc	Agente PMT	Operativa
Moderador:	Jesús Ismael Mendoza López	
<p>Indicador: Planeación de recursos humanos</p> <p>Tanto el personal administrativo como operativo, manifiestan que en la PMT se carece de un departamento o unidad a cargo de las actividades de recursos humanos, siendo el Director de la entidad el encargado de realizar algunas actividades de este proceso de manera empírica. Asimismo la PMT no toma en cuenta la planeación de recursos humanos, para prevenir y satisfacer las necesidades actuales y futuras que se requieren en cuestión de personal.</p> <p>Los colaboradores administrativos y operativos de la PMT, indican que actualmente no se cuenta con un documento que describa, cómo desempeñar sus actividades en el puesto de trabajo, la única guía que les brinda algunos lineamientos para ejercer sus funciones es el Reglamento y Ley de tránsito, tendiendo a considerarse equivocadamente como un manual de funciones para el puesto de agente de tránsito.</p>		

Indicador: Reclutamiento y selección de personal

Según lo manifestado por la totalidad de participantes en el focus group, el proceso de reclutamiento y selección en la PMT se realiza de la siguiente manera;

- La recomendación de otros empleados o sugerencias directas del Alcalde en funciones es la forma común de reclutamiento.
- Se expone al Alcalde en funciones el interés por ingresar a la institución por medio de una carta dirigida a éste o de forma verbal. Este medio es el que más se utiliza para atraer nuevos prospectos y abastecer así el proceso de selección de personal.
- De ser tomado en cuenta se remite el candidato al Director de la PMT, quien es el encargado del proceso.

No se posee una forma de solicitud de empleo o un modelo de entrevista que permita conocer características importantes que deben tener los candidatos a ingresar a la organización.

Para la contratación del nuevo elemento únicamente se solicita copia de DPI, documento el cual se remite a Tesorería municipal para que posteriormente se emita el respectivo contrato laboral que respalda la contratación de éste.

Indicador: Inducción

Administrativos y operativos argumentan que las actividades que se llevan a cabo para dar la bienvenida a los nuevos elementos son:

- Dar a conocer las actividades a desempeñar en el puesto de trabajo, mediante una exposición proyectada y de forma verbal.
- Se carece de un manual de inducción que dé a conocer los aspectos más importantes de la institución y del puesto a desempeñar, seguidamente se procede a presentar a los nuevos colaboradores con el equipo de trabajo, para que se familiaricen e identifiquen con la institución.

Indicador: Capacitación

Los sujetos de estudio administrativos y operativos, consideran que aunque no existen lineamientos formales para solicitar capacitaciones en la PMT, el proceso se realiza de la siguiente manera:

- El Director de la entidad es el encargado de realizar las gestiones necesarias de manera informal con universidades y organizaciones, como por ejemplo la Procuraduría de los Derechos Humanos, para llevar a cabo capacitaciones a los colaboradores en la PMT, las cuales han sido proporcionadas ad honorem.
- Entre los temas que se han impartido en las capacitaciones recibidas se pueden mencionar; relaciones humanas, ordenamiento del tránsito vehicular, trabajo en equipo, servicio al cliente, entre otros temas, los cuales han sido enfocados al puesto de trabajo que desempeñan.
- Las capacitaciones, según opinión de administrativos y operativos, han sido impartidas directamente al personal que integra el área operativa de la PMT.

Indicador: Administración del desempeño

Operativos y administrativos manifiestan que en la PMT, se evalúa el desempeño de manera informal, mediante un kardex o bitácora que reúne generalidades de horarios, turnos y ubicación del colaborador, dicho registro está a cargo del Director de la entidad para la inspección de cada uno de los colaboradores, posteriormente se dan a conocer verbalmente los resultados obtenidos por cada elemento al finalizar cada mes calendario. Cabe mencionar que la PMT carece de métodos e instrumentos escritos, que ayuden a evaluar el desempeño de los empleados, los cuales permitan llevar un control específico, así como documentar los resultados obtenidos para proceder a la correcta toma de decisiones e implementación de planes de mejora.

Indicador: Desarrollo de carreras

El personal operativo y administrativo considera que en la PMT, no se tienen posibilidades de ascenso o promociones, ya que se carece de personal competente para ocupar rangos mayores, de igual forma no se cuenta con planes de carrera ni una estructura adecuada dentro de la organización que permita tales conceptos.

Indicador: Compensación y prestaciones

Los sujetos de estudio administrativos y operativos, exponen que se carece de programas de reconocimientos y recompensas en la PMT, la única compensación recibida actualmente es la remuneración económica (pago de planilla), la cual es relativamente baja en comparación al trabajo que se realiza, esto debido a la falta de recursos o presupuesto asignado a la entidad.

Indicador: Motivación y liderazgo

En opinión del personal operativo y administrativo en la PMT, se evidencia la falta de iniciativas o maneras de motivar al personal, lo único que se ha implementado recientemente, son las felicitaciones de manera verbal para reconocer el buen desempeño en el puesto de trabajo. Seguidamente ambos sujetos de estudio coinciden en que actualmente en la PMT, existe un liderazgo autoritario ya que se tienen directrices basadas en disciplina militar, lo cual impide el desarrollo del trabajo en equipo, por lo que se debe promover un mayor involucramiento por parte de los jefes inmediatos y personal que integra la entidad.

Fuente: Trabajo de campo (2014).

Ficha Técnica 2

Resultados Guía de observación directa implementada en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Lugar y fecha:	Unidad de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango 27/11/214.
Investigador:	Jesús Ismael Mendoza López
<p>Indicador: Planeación de recursos humanos</p> <p>Mediante la observación realizada en las instalaciones de la PMT, se evidenció lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de una unidad de Recursos Humanos dentro de la institución.• La entidad de tránsito no posee un manual de funciones para cada puesto, así mismo algunos de los colaboradores del área operativa, toman equivocadamente como dicho documento el Reglamento y Ley de tránsito, el cual de manera general señala las funciones que debe realizar el agente de tránsito. <p>Indicador: Reclutamiento y selección de personal</p> <ul style="list-style-type: none">• No existe un perfil de puesto en la PMT, se pudo constatar que se carece de este elemento, por lo que no se toman en cuenta los requerimientos del puesto al momento de surgir una vacante.• Se verificó la falta de instrumentos físicos para seleccionar al personal de nuevo ingreso (formato de solicitud de empleo, modelo de entrevista de empleo, pruebas de selección de personal, entre otros).	

Indicador: Inducción

- Se carece de un manual de inducción dentro de la PMT, ya que el proceso de inducción a los nuevos elementos, se realiza por medio de la proyección de diapositivas y seguidamente se hace la presentación del nuevo colaborador ante el equipo de trabajo.

Indicador: Capacitación

- Se evidenció la falta de programas de capacitación que involucren tanto al personal operativo como administrativo de la organización, de igual forma los temas impartidos han sido dirigidos específicamente al personal del área operativa, para lo cual no se cuenta con documentos que proporcionen mayor información al respecto.

Indicador: Administración del desempeño

- Inexistencia de métodos formales para evaluar el desempeño de los colaboradores, durante la investigación se descubrió que el único instrumento utilizado por la organización, para evaluar el desempeño es un kardex o bitácora de control de entradas y salidas, el cuál fue elaborado y proporcionado por el Director de la entidad, quién no posee la preparación académica y los conocimientos necesarios para sugerir técnicas o metodologías formales.

Indicador: Desarrollo de carreras

- Se carece de programas de ascensos, promociones, transferencias o procedimientos de despidos, ya que no se cuenta con registros documentados de este proceso, para reforzar de mejor manera la información se indagó con personal de la entidad, dando como resultado que el proceso no se lleva a

cabo en la institución.

Indicador: Motivación y liderazgo

- Se carece de iniciativas para motivar al personal (diploma de reconocimiento al empleado del mes, empowerment, condecoraciones, grupos de convivencia, entre otros), así mismo se indagó en el tema con empleados de la entidad y se pudo verificar que no se cuenta con acciones para motivar al personal, lo que se ha implementado recientemente son las felicitaciones de manera verbal por motivo del buen desempeño en las labores realizadas.
- Se percibió que en la institución existe liderazgo, el cual se puede catalogar como autoritario por parte de los jefes. Los colaboradores que integran la organización, mencionaron que este tipo de liderazgo es el resultado de directrices basadas en la disciplina militar, o rasgos de este aspecto reflejados en sus superiores.

Fuente: Trabajo de campo (2014).

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se hace referencia a los hallazgos más importantes de la investigación y que forman parte de los nuevos conocimientos adquiridos sobre la Gestión de Recursos Humanos –GRRHH-.

El recurso humano es el factor más importante dentro de las organizaciones ya que aporta grandemente para el logro de los objetivos y hacen que las instituciones puedan dar respuesta a los cambios y exigencias de la sociedad. A continuación se realiza un análisis de los elementos que integra la GRRHH en la Policía Municipal de Tránsito del departamento de Huehuetenango.

La primera etapa del proceso de GRRHH, es la *planeación de recursos humanos*, al respecto Gitman y McDaniel (2007), consideran que las empresas deben tener la cantidad necesaria de personas con la preparación académica acorde a los puestos que ocupan.

Los resultados de la investigación demuestran que en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango no existe una unidad responsable del proceso de planeación de recursos humanos, lo cual incide en que no se realice una previsión de necesidades a mediano o largo plazo, ordenación de los puestos de trabajo, análisis de planes de carrera y sistemas retributivos (ver gráfica 1, ficha técnica 1 y 2). Así mismo no se cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo, algunos de los colaboradores del área operativa, toman equivocadamente como dicho documento al Reglamento y Ley de tránsito, el cual de manera general señala las funciones que debe realizar el agente de tránsito (ver ficha técnica 1 y 2).

En referencia a lo anteriormente expuesto es posible afirmar que el crecimiento vehicular y peatonal en la cabecera departamental de Huehuetenango exige una planeación de recursos humanos que responda de manera efectiva a los cambios

rápidos y constantes de la sociedad; para ello la Policía Municipal de Tránsito debe aplicar dicho proceso y de esa manera fortalecer la institución.

El segundo elemento que integra el proceso de GRRHH, es el *reclutamiento de personal*, que de acuerdo con Gan y Berdel (2007), es un conjunto de operaciones encaminadas a la búsqueda o prospección de candidatos, así mismo Barquero (2005), señala que debe fundamentarse en una serie de principios que constituirán la política de la empresa en materia de contratación de trabajadores.

En el estudio realizado, la mayoría de los miembros del personal administrativo y operativo indica que en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango no se toma en cuenta el perfil del puesto para ocupar una vacante, ya que se carece del mismo, lo cual conlleva a no elegir al candidato idóneo (ver gráfica 2 y ficha técnica 2). Además una parte importante del personal operativo y administrativo, revelan que el medio más utilizado de reclutamiento es la recomendación de empleados lo cual no garantiza identificar y atraer a los candidatos potencialmente adecuados y capaces de ocupar los cargos (ver matriz 3 y ficha técnica 1).

Asimismo al momento de aplicar a la plaza de agente de la Policía Municipal de Tránsito, únicamente se presenta una carta en la cual se expone al Alcalde el interés por aspirar a una vacante, ya que no se cuenta con un formato definido para este procedimiento, de igual manera la mayoría de operativos y administrativos realizaron una entrevista preliminar ante el Alcalde o en su defecto con el Director de la institución (ver matriz 4 y ficha técnica 1).

El reclutamiento en la Policía Municipal de Tránsito debe atraer y proveer candidatos altamente competentes para posteriormente realizar el procedimiento de selección, mediante la utilización de fuentes internas y externas que garanticen una prospección transparente del proceso.

La siguiente etapa del proceso de GRRHH, está constituida por la *selección de recursos humanos*, la cual, de acuerdo con Llanos (2005), es el proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces.

En cuanto al proceso de selección, en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango la mayoría del personal operativo asegura que se realiza verificación de antecedentes y referencias, así como pruebas de muestras de trabajo, omitiendo procesos como pruebas de actitudes, habilidades y de personalidad que pueden servir de referencia al elegir al nuevo empleado, mientras que en opinión del personal administrativo estas etapas no se consideran de mayor relevancia (ver matriz 5). Asimismo se verificó la falta de instrumentos físicos para seleccionar al personal de nuevo ingreso (formato de solicitud de empleo, modelo de entrevista de empleo, pruebas de selección de personal, entre otros) (ver ficha técnica 1 y 2).

Además, la mayoría de operativos y el total de administrativos poseen contrato laboral lo cual les proporciona estabilidad laboral, (ver gráfica 3), para lo cual únicamente se solicita copia de Documento Personal de Identificación –DPI-, el cual se remite a Tesorería municipal para que posteriormente se emita el respectivo contrato de trabajo (ver ficha técnica 1).

En relación a lo anterior, el proceso de selección de personal en la Policía Municipal de Tránsito, debe estar encaminado a ocupar puestos de trabajo con profesionales que resulten aptos y competentes en lo laboral y que además posean las características psicológicas de acuerdo al perfil del cargo requerido.

En cuanto a la *inducción* Barquero (2005), la define como la introducción del nuevo empleado, orientándolo para que comprenda cómo debe realizar su trabajo y asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y crear en él una actitud favorable hacia la organización.

El estudio reveló que la totalidad de empleados en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango reciben inducción, al personal operativo se la brinda el Director o Subdirector, mientras que al personal administrativo es alguno de los empleados más antiguos o en su defecto el Director de la entidad (ver matriz 6). Cabe mencionar que la mayoría de miembros del personal administrativo recibe inducción por medio de una exposición en diapositivas, seguida de la presentación en su área de trabajo (ver matriz 7). Es importante señalar que se carece de un manual de inducción que dé a conocer los aspectos más importantes de la institución y del puesto a desempeñar (ver ficha técnica 1 y 2).

La inducción en la Policía Municipal de Tránsito constituye un proceso necesario que permite la ubicación del nuevo colaborador en su puesto de trabajo, debido a que le proporciona información general, amplia y suficiente a nivel institucional para fortalecer el sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Asimismo la *capacitación de los empleados* para Robbins y De Cenzo (2009), es una experiencia de aprendizaje porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore la capacidad para desempeñar el trabajo e implica cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el comportamiento.

Bajo esta perspectiva, el estudio indica que la mayoría del personal operativo ha recibido capacitación dentro de las instalaciones que ocupa la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango, principalmente sobre el puesto de trabajo que desempeñan, abarcando temas de interés como; relaciones humanas, dirección, ordenamiento de tránsito vehicular y trabajo en equipo, mientras que la mayoría del personal administrativo menciona que no ha recibido ningún tipo de capacitación (ver matriz 8, 9, ficha técnica 1 y 2).

El Director de la entidad es el encargado de realizar las gestiones necesarias de manera informal, con universidades y organizaciones, como por ejemplo la

Procuraduría de los Derechos Humanos, para llevar a cabo capacitaciones a los colaboradores en la PMT, las cuales han sido proporcionadas ad honorem (ver ficha técnica 1).

Al mismo tiempo más de la mitad del personal operativo considera conveniente recibir capacitación en ciclos trimestrales, y en opinión de la mayoría del personal administrativo en ciclos semestrales, ambos sujetos coinciden que el espacio más conveniente para realizar las capacitaciones es fuera del horario de trabajo para no interrumpir sus labores (ver gráfica 4).

Con respecto a lo anterior, la capacitación en la Policía Municipal de Tránsito debe representar el medio que asegure la formación de competencias permanente del recurso humano respecto a las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo, logrando el desarrollo integral del personal y de la organización a través del fortalecimiento de su conocimiento teórico-técnico.

La evaluación del desempeño en opinión de Robbins y Coulter (2005), consiste en establecer las normas de desempeño para tomar decisiones objetivas de recursos humanos así como proporcionar documentación que apoye tales decisiones.

La investigación señala que más de la mitad del personal operativo y la mayoría del administrativo, manifiestan que en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango no se evalúa el desempeño de los colaboradores, únicamente se implementa de manera empírica la calificación basada en el comportamiento, es decir de forma verbal (ver gráfica 5).

Aunado a lo anterior es importante señalar que el 40% del personal operativo y el 20% del administrativo manifestaron que existen formas y periodos establecidos para la evaluación del desempeño y que los resultados obtenidos son indicados al final con la respectiva retroalimentación (ver matriz 10).

Según focus group y guía de observación realizado, tanto operativos como administrativos manifiestan que en la PMT, se evalúa el desempeño de manera informal, mediante un kardex o bitácora que reúne generalidades de horarios, turnos y ubicación del colaborador, dicho registro está a cargo del Director de la entidad para la inspección de cada uno de los colaboradores, posteriormente se dan a conocer verbalmente los resultados obtenidos por cada elemento al finalizar cada mes calendario. De tal manera que aunque se conoce la importancia de la evaluación del desempeño, no existen procedimientos, técnicas ni herramientas adecuadas para aplicar eficientemente dicho proceso (ver ficha técnica 1 y 2).

La evaluación del desempeño en la Policía Municipal de Tránsito debe orientarse al análisis, comparación y evaluación de los resultados esperados frente a los logros obtenidos. Este proceso exige planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el trabajo de cada uno de los colaboradores, facilitando el logro de los objetivos y metas institucionales, así como promover el desarrollo individual y colectivo, mejorando las relaciones jefe-colaborador e incrementando con ello la calidad en el servicio prestado a la población.

La siguiente etapa de la GRRHH la constituye el proceso de desarrollo de carreras; en relación a ello Bohlander y Snell (2008), definen la administración del talento como una serie de actividades relacionadas con RRHH. Quienes dirigen el proceso tienen que mantenerse al tanto de las necesidades y requerimientos de la organización, esto implica un análisis de las competencias necesarias para los puestos, el avance entre los puestos relacionados y el suministro de talento preparado “y potencial” disponible para ocuparlos.

En la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango, la mayoría del personal que ocupa puestos operativos y administrativos manifiesta que se carece de un programa de ascensos, promociones o despidos, debido al desconocimiento o falta de rangos definidos para su diseño (ver gráfica 6, ficha técnica 1 y 2). Al mismo tiempo el personal operativo 74% y la totalidad del administrativo señalan la importancia de promover a los

colaboradores con excelente desempeño, considerando su capacidad y honradez, finalmente todos coinciden en que se puede formar una carrera laboral dentro de la Policía Municipal de Tránsito (ver matriz 11).

En la carrera profesional en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango se identifican dos variables importantes: la primera consiste en la satisfacción del trabajador y la segunda en la satisfacción de la entidad. Si la organización cuenta con planes de carrera, entonces permitirá que los empleados puedan asistir motivados a cumplir con sus funciones, sabiendo que podrán ascender dentro de la escala jerárquica y al mismo tiempo se fortalecerá la relación empleado-institución.

El proceso de *compensación y prestaciones* en opinión de Dafty Marcic (2006), se refiere a todos los pagos monetarios y todos los bienes o satisfactores que se usan en lugar del dinero para compensar a los empleados. La estructura de compensación de una organización incluye los sueldos o salarios o prestaciones tales como seguros de salud, vacaciones pagadas o centros de acondicionamiento físico.

En relación al proceso de compensación y prestaciones, más de la mitad del personal operativo y la totalidad del administrativo, coinciden en que la única compensación recibida en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango es económica (ver gráfica 7 y ficha técnica 1), al mismo tiempo, el 46% de operativos exponen la falta de prestaciones complementarias recibidas a las de ley, mientras que el 80% de administrativos manifiestan que la prestación complementaria más común recibida son bonos salariales, pero de manera esporádica (ver matriz 12). Además, los sujetos de estudio en su mayoría afirman que se carece de prestaciones de retiro para los colaboradores y los salarios son considerablemente bajos en relación a la situación económica actual, debido a la escasa asignación presupuestaria (ver matriz 13).

Vale decir que en la Policía Municipal de Tránsito, los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a cambio de una compensación, pero el concepto comprende mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios, e

incluye el campo de los incentivos que motivan al personal y que establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. La falta de satisfacción en los empleados afecta el rendimiento en la entidad y deteriora la calidad del entorno laboral así como el servicio prestado a la población. Esto puede ser contrarrestado mediante el diseño e instauración de un plan de compensación y prestaciones económicas e incentivos no económicos, en función de la realidad del presupuesto asignado a la institución.

Entre los factores externos que pueden influir en la GRRHH se encuentra *la motivación* la cual en opinión de Lacalle (2011), es un proceso psicológico que causa la generación, dirección y persistencia de una conducta en una determinada dirección, influyendo en el rendimiento de los trabajadores siendo aquel menor si estos no están motivados.

La investigación demuestra que los empleados de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango consideran que la motivación es un factor determinante en la gestión del talento humano, reconociendo asimismo que este es un elemento ajeno al proceso de GRRH. Por otro lado, para la mayoría de sujetos de estudio es evidente la falta de acciones que motiven el buen desempeño y la satisfacción laboral como; condecoraciones, seguridad de empleo y remuneración adecuada, la única acción que se ha implementado es la felicitación verbal (ver matriz 14, ficha técnica 1 y 2). Además el personal operativo -89%-, considera que el factor más influyente en la motivación es el compromiso con la institución, y por su parte el 80% del personal administrativo considera que ningún factor interviene en la motivación del personal (ver matriz 15).

La motivación en los colaboradores de la Policía Municipal de Tránsito permitirá el alcance de las metas y objetivos previamente establecidos, asimismo es importante reiterar que el líder, es quién influye positiva o negativamente en los subordinados para alcanzar los resultados deseados. Entre las técnicas más utilizadas para impulsar la motivación en el personal se pueden mencionar: frases motivacionales, charlas y talleres motivacionales, condecoraciones, pago adecuado, empowerment, entre otras.

Finalmente, el *liderazgo* desde el punto de vista de Newstrom (2011), considera que los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales.

En opinión de la mayoría de personal operativo, las cualidades que más destacan de un líder en la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango son la capacidad de dirigir, honestidad e integridad y conocimiento de la institución, y para la totalidad de miembros del personal administrativo además de las cualidades anteriormente mencionadas consideran las siguientes; dedicación, confianza en sí mismo, carisma, capacidad de adaptación, afectividad-calidez, creatividad-originalidad (ver matriz 16). Asimismo en el estudio, la mayoría de operativos consideran que las situaciones que menos se originan en la institución son; dominación, intimidación, agresividad y crueldad y para la gran mayoría de personal administrativo además de los escenarios mencionados consideran la presunción de logros (ver matriz 17).

Así también, de acuerdo a lo expresado por la mayor parte del personal administrativo el tipo de liderazgo ejercido en la Policía Municipal de Tránsito es autoritario, lo cual limita la implementación del trabajo en equipo, interrumpiendo el buen funcionamiento y perjudicando el servicio prestado a la población huehueteca, y por ende el logro de los objetivos institucionales (ver gráfica 8, ficha técnica 1 y 2). Por último en apreciación del 46% del personal operativo y la totalidad del administrativo, califican el liderazgo implementado en la Policía Municipal de Tránsito como regular, haciéndose necesario mejorar continuamente este aspecto, con el fin primordial de obtener los resultados esperados y con ello alcanzar un nivel óptimo de desempeño (ver matriz 18).

En síntesis el liderazgo es el intento de influencia interpersonal dirigido a través de la comunicación al logro de una o varias metas y objetivos. En la Policía Municipal de Tránsito, este proceso involucra empleados o seguidores y su voluntad para aceptar directrices del líder, al mismo tiempo entraña una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, por lo tanto el liderazgo es la capacidad de usar las

diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, y como consecuencia alcanzar los resultados deseados, esto puede lograrse a través de la implementación de temas tales como: el sistema coaching, psicoproductividad, mentalidad flexible, sistema de servicio a los usuarios, gestión de relaciones con los usuarios, entre otros temas de interés.

VI. CONCLUSIONES

- El estudio reveló que la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango carece de una unidad que se encargue de las actividades de Gestión de Recursos Humanos, debido a que no se ha dado la importancia para implementarla, siendo el Director Departamental de Tránsito el encargado de ejecutar algunas funciones de manera empírica, al no poseer manuales y procedimientos que guíen cada una de las acciones de este proceso.
- En la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango existen deficiencias en cuanto al proceso de planeación de recursos humanos, se evidencia la falta de una previsión de las necesidades de personal a mediano y largo plazo además de la inexistencia de análisis de puestos lo cual limita la ubicación de la persona idónea en el puesto adecuado, así como la falta de un manual de funciones en cada puesto de trabajo.
- No existe en la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango un proceso formal de reclutamiento de personal que garantice la identificación y atracción de candidatos potencialmente adecuados y capaces de ocupar los puestos vacantes debido a que únicamente se presenta una carta en la cual se expone al Alcalde el interés por aspirar a la vacante, asimismo el medio más utilizado para este proceso es la recomendación de los mismos empleados.

En cuanto al proceso de selección de personal, se realiza inicialmente con la verificación de antecedentes y referencias, luego se aplican pruebas sencillas de muestras de trabajo que permiten seleccionar al nuevo elemento, además cabe mencionar que en este proceso se carece de formas de solicitud de empleo, guía de entrevista, y se omite la aplicación de pruebas de actitudes, habilidades y de personalidad que pueden servir de referencia en la selección del nuevo colaborador.

- El estudio realizado demostró que los empleados de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango reciben inducción por medio del Director, Subdirector, Comisario y/o empleados más antiguos, utilizando para ello la metodología de la exposición y como material de apoyo una presentación a través de diapositivas la cual contiene información específica de su área de trabajo. Se carece de un manual de inducción.
- La Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango brinda capacitación a sus colaboradores dentro de las instalaciones que ocupa, mediante la gestión del Director de la entidad, abordando principalmente temas relacionados a los puestos de trabajo como: relaciones humanas, ordenamiento del tránsito vehicular, trabajo en equipo, servicio al cliente, entre otros, al respecto el mismo personal sugiere que dichas capacitaciones sean facilitadas de manera trimestral o semestral y en un ambiente y horario distinto a la jornada que tienen asignada, con el fin de no interrumpir sus labores.
- En la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango no se evalúa de manera formal el desempeño de sus colaboradores, únicamente se implementa la calificación basada en el comportamiento, mediante kardex o bitácora en donde se registra información como: generalidades de horarios, turnos y ubicación del colaborador. Los resultados obtenidos se le dan a conocer al colaborador en periodos establecidos y de forma verbal, con la respectiva retroalimentación, sin embargo no son documentados y por lo tanto no se da el seguimiento a los planes de mejora.
- La Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango carece de un programa de ascensos, promociones, transferencias y despidos, el cual es de suma importancia para el desarrollo individual e institucional.
- La compensación recibida en la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango es económica, haciéndose evidente la ausencia

de prestaciones adicionales a las de ley, lo cual puede incidir en el rendimiento, la calidad del entorno laboral y el servicio prestado a la población.

- Los empleados de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango expresan, que aunque la motivación es un factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos, no se aplica de manera adecuada para lograr compromiso e identificarse con la institución, ello por la falta de acciones que promuevan el desempeño y satisfacción laboral. Además el tipo de liderazgo ejercido en la organización es autoritario, lo cual limita el trabajo en equipo y el funcionamiento en la prestación del servicio brindado a la población huehueteca así como el logro y alcance de los objetivos institucionales.

VII. RECOMENDACIONES

- De acuerdo a la investigación realizada se sugiere la implementación de la Guía de Gestión de Recursos Humanos, que coadyuvará a la correcta ejecución de cada una de las etapas que integran este proceso así como al buen funcionamiento y desarrollo de la institución.
- Aprovechar los modelos sugeridos en el estudio para la planeación de recursos humanos en la Policía Municipal de Tránsito con el fin de analizar los requerimientos actuales de personal y prever la cantidad de colaboradores que se necesitarán a futuro tomando en consideración su preparación académica y su experiencia.
- Para atraer candidatos idóneos a la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango es necesario establecer un proceso formal que garantice desde la recepción de expedientes hasta la entrevista preliminar acciones que contribuyan a la identificación de individuos que posean las características requeridas en el perfil del puesto. En cuanto al proceso de selección de personal se deben ocupar vacantes en la institución con profesionales idóneos y competentes en lo laboral con características psicológicas de acuerdo al perfil del cargo.
- La finalidad de la inducción es brindar información acerca de la institución y el puesto de trabajo que permita la ubicación del empleado y su rol eficiente dentro de la institución, para ello se recomienda la implementación de un manual de inducción el cual forma parte de la Guía de Gestión de Recursos Humanos.
- Se sugiere a la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango, solicitar la asignación de recursos en el presupuesto operativo anual –POA- de la Municipalidad, para llevar a cabo un programa de capacitación que permita el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas que respondan a las exigencias de la población en general.

- Es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango a través de la elección y ejecución de métodos que faciliten esta labor, para ello se sugieren: el método de elección forzada y el método de investigación de campo por su factible aplicabilidad.
- El desarrollo de la carrera profesional en la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango debe ser un proceso continuo de fijación de metas y de autoevaluación, que deberá determinarse por las necesidades de cada uno de los individuos las cuales son variables.
- Es recomendable que la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango implemente un sistema de incentivos no económicos, para ayudar a atraer y retener colaboradores talentosos y de esa manera promover el sentido de pertenencia y lealtad hacia la institución.
- Fomentar los principios de motivación y liderazgo a través de un taller de capacitación sobre estos temas, los cuales están inmersos en el programa de capacitación de la Guía de Gestión de Recursos Humanos.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Gubernativo 189-2009. Ministerio de Gobernación.

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias (2ª ed.). México. Ediciones Granica México S.A de C.V

Amechazurra, O. (2014). Liderazgo y Gestión del Talento Humano en el siglo XXI, disponible en http://www.cladea.org/cladea_online/index.php?option=com_content&view=article&id=71:liderazgo-y-gestion-del-talento-humano-en-el-siglo-xxi&catid=35:articulos-varios&Itemid=50

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional (1ª ed.). Perú. USAT Escuela de Economía.

Álvarez, H. (2009). Policía Municipal de Tránsito, disponible en <http://aqui huehuetenango.blogspot.com/2009/11/policia-municipal-de-transito.html>

Barquero, A. (2005). Administración de recursos humanos (14ª ed.). Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Bennis, W. y Nanus, B. (2008). Líderes estrategias para un liderazgo eficaz (1ª ed.). España. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Bernal, L. y Huertas, J. (2007). Gestión del Talento Humano por competencias, disponible en <http://www.difementes.com/revista/20071/invitado.html>

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos (14ª ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.

Castillo, J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3ª ed.). Colombia. Ecoe Ediciones.

Convenio 04-2009. Ministerio de Gobernación y Municipalidad de Huehuetenango.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio (8ª ed.). México. Editorial Thompson Editores, S.A. de C.V.

Daft, R. y Marcic, D. (2006). Introducción a la Administración (4ª ed.). México. Editorial Thompson Editores, S.A. de C.V.

Decreto 132-96. Congreso de la República de Guatemala Ley de Tránsito.

De León, N. (2014, Octubre 29). Definición sobre Policía Municipal de Tránsito, Director de la Policía Municipal de Tránsito de la ciudad de Mazatenango. (entrevista). Guatemala.

Delgado, S. y Ventura, B. (2010). Recursos Humanos. (4ª ed.). España. Paraninfo S.A.

Gan, F. y Berdel, B. (2007). Manual de Recursos Humanos (1ª ed.). España. Editorial UOC.

Gan, F. y Triginé, J. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones (1ª ed.). España. Ediciones Díaz de Santos.

García, L. (2012), Gestión de Recursos Humanos por Competencias laborales en la empresa minera Mares de Guatemala, S.A. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Gil, M. y Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª ed.). España. ESIC EDITORIAL.

Gitman, L. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios* (5ª ed.). México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Griffin, R. y Ronald, E. (2005). *Negocios* (7ª ed.). México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum Jr, J. (2006). *Administración Un enfoque basado en competencias* (10ªed.). México. Editorial Thompson Editores, S.A. de C.V.

Herrera, H. (2010), *Administración de recursos humanos versus gestión del talento Humano disponible en*
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/01/21/administracion-de-recursos-humanos-versus-gestion-del-talento-humano/>

Huamani, S. y Alexander, Ch. (2012). *Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica* (1ª ed.). Argentina. Editorial El Cid Editor apuntes.

Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (1ª ed.). España. Editorial Editex, S.A.

Llanos, J. (2005). *Cómo Entrevistar en la Selección de Personal* (1ª ed.). México. Editorial Pax México Librería Carlos Cesarman S.A.

Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (1ª ed.). España. Editorial Editex, S.A.

- Maella, P. (2008). Gestionar con Sencillez Mitos y realidades del liderazgo (1ª ed.). España. Bresca Editorial, S.L.
- Martínez, J. (2010). Teoría y Práctica en Recursos Humanos (1ª ed.). Germany. GRIN Verlag.
- Maxwell, J. (2012). Liderazgo 101 lo que todo líder necesita saber (1ª ed.). Estados Unidos de América. Thomas Nelson, Inc.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración del Recurso Humano (9ª ed.) México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Montejo, A. (2014, Octubre 29). Definición sobre Policía Municipal de Tránsito, Intendente de la Policía Municipal de Tránsito de la ciudad de Guatemala. (Entrevista). Guatemala.
- Montes, J. y Gonzáles, P. (2006). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado (1ª ed.). España. Ideas propias Editorial, Vigo.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13ª ed.). México. Programas Educativos S.A. de C.V.
- Olleros, M. (2005). El Proceso de Capacitación y Selección de personal (3ª ed.). España. Ediciones Gestión 2000 Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L
- Oltra, V. Curós, P. Díaz, C. Rodríguez, J. Teba, R. y Tejero, J. (2005). Desarrollo del factor humano (1ªed.). España. Editorial UOC.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (6ª ed.). España. ESIC EDITORIAL.

Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (5ª ed.). España. ESIC EDITORIAL.

Peláez, A. (2012). Gestión del talento humano por competencias, disponible en <http://es.slideshare.net/Gicoma07/gestion-por-competencia1-11791001>

Pérez, A. (2008), El papel de Recursos Humanos en la gestión del cambio disponible en <http://www.agorasocial.com/arts/gestion.htm>

Pino, M. Pino, M. Sánchez, M. (2008). Recursos Humanos (1ª ed.). España Editorial Editex, S.A.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ª ed.). España. Ediciones Díaz de Santos.

Porret, M. (2007). Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones (2ª ed.). España. ESIC EDITORIAL.

Ramos, C. Yagüez, M. López, P. y Casanovas, M. (2007). Guía Práctica de Economía de la Empresa II: Áreas de Gestión y Producción –Teoría y ejercicios-(1ª ed.). España. Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona.

Ramírez, A. (2014, Octubre 29). Definición sobre Policía Municipal de Tránsito, Director de la Policía Municipal de Tránsito de la ciudad de Quetzaltenango. (entrevista). Guatemala.

Reis, P. (2007). Evaluación de Desempeño (1ª ed.). España. VERLAG DASHOFER Ediciones Profesionales, S.L.U.

Resolución 000344 Ministerio de Gobernación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.). México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna del Personal (7ª ed.). México. Editorial Thompson Editores, S.A. de C.V.

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y Selección (1ª ed.). España. Editorial UOC.

Sarries, L. y Casares, E. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos (1ª ed.). España. ESIC EDITORIAL.

Simón, D. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos (3ª ed.). España. Editorial McGraw-Hill.

Varela, R. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones (1ªed.). México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ventura, S. (2011). La administración del talento humano, disponible en <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4948/la-administracion-del-talento-humano/>

ANEXOS

1. Cuestionario dirigido al Personal Administrativo de la Policía Municipal de Tránsito.
2. Cuestionario dirigido al Personal Operativo de la Policía Municipal de Tránsito.
3. Guía de Discusión para Grupos Focales dirigido al Personal Administrativo y Operativo de la Policía Municipal de Tránsito.
4. Guía de Observación Directa implementada en la Policía Municipal de Tránsito.
5. Guía de Gestión de Recursos Humanos diseñada para la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.
6. Mapa con la finalidad de orientar al lector sobre la ubicación geográfica de la cabecera municipal de Huehuetenango.
7. Escudo representativo de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas
Campus San Roque González de Santa Cruz, Huehuetenango



Tesis: Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo de la Policía Municipal de Tránsito.

Objetivo: Analizar de qué forma se da el proceso de Gestión de Recursos Humanos en el departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

Instrucciones: Agradezco su colaboración al responder de manera concreta a este cuestionario, la información que proporcione será utilizada con fines académicos. Marque una X en el espacio que corresponda o responda abiertamente.

Datos Generales.

Edad: _____ Género: _____

Fecha de realización del cuestionario: _____

1. Tiempo de laborar en la PMT

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| De 13 a 24 meses | <input type="checkbox"/> |
| De 25 a 48 meses | <input type="checkbox"/> |
| Más de 49 meses | <input type="checkbox"/> |

2. Nivel académico que posee:

- Ninguno
- Primario
- Básico
- Diversificado
- Universitario
- Otro

Especifique: _____

3. ¿La PMT cuenta con una unidad a cargo de las actividades de Recursos Humanos?

Sí No

¿Por qué? _____

Planeación

4. ¿Quién planifica las actividades del recurso humano en la PMT?

- Director Departamental de Tránsito
- Juez de Tránsito
- Otro

Especifique: _____

¿Por qué? _____

5. ¿Se ha planificado para el año 2013 – 2014 contratar nuevo personal en la PMT?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Cuál es el número de empleados con el que cuenta actualmente la PMT en esta sede?

De 1-15	<input type="checkbox"/>
De 16-30	<input type="checkbox"/>
De 31-45	<input type="checkbox"/>
Más de 45	<input type="checkbox"/>

7. En relación al personal que labora en al PMT ¿Conoce la dimensión de las siguientes opciones?

Retiro definitivo.

Absentismo.

Rotación del personal.

Sí No

¿Por qué? _____

8. ¿El número de empleados con que cuenta actualmente la PMT es el idóneo para desempeñar eficientemente sus funciones?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Qué competencias o cualidades considera que debe poseer el policía municipal de tránsito?

10. ¿Cuáles son las funciones que se realizan en el puesto de policía municipal de tránsito?

11. ¿Existe manual de funciones para el puesto de policía municipal de tránsito?

Sí No

¿Por qué? _____

Reclutamiento

12. ¿Antes de dar a conocer una vacante se toma en cuenta el perfil del puesto?

Sí No

¿Por qué? _____

13. Al momento de existir una vacante ¿Cuáles de los siguientes medios utilizan para publicar la convocatoria?

Anuncios en la prensa

Anuncios en radio

Anuncios en la televisión

Recomendación de empleados

Pizarra edificio municipal

Volantes/afiches en la oficina

Otro

Especifique: _____

14. Después de la recepción de expedientes, ¿Se realiza una depuración de los mismos con base a los requerimientos del puesto de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

Selección

15. ¿En su opinión debe realizarse el proceso formal de selección de personal en la PMT?

Sí

No

¿Por qué? _____

16. ¿Qué etapas utiliza la PMT en el proceso de selección de candidatos?

Etapa	Sí	No	¿Por qué?/observaciones
Llenar solicitud de empleo			
Entrevista preliminar-informal			
Verificación de antecedentes y referencias			
Pruebas de actitudes cognitivas (razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal)			
Pruebas de habilidades Psicomotrices (fuerza, coordinación y destreza)			
Pruebas de personalidad (rasgos, temperamentos, o disposiciones del individuo)			
Pruebas de muestras de trabajo (ejecución de una tarea o un conjunto de tareas de un puesto)			
Prueba de polígrafo (detector de mentiras)			
Entrevista formal			
Examen médico			

Otra

Especifique: _____

17. ¿Se elabora un contrato de trabajo al momento de decidir qué persona laborará en la PMT?

Sí

No

¿Por qué?: _____

18. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué tipo de contrato de trabajo se realiza al momento de contratar a un nuevo colaborador en la PMT?

Verbal

Escrito

Temporal

Indefinido

Inducción

19. ¿Utiliza la PMT un manual de Inducción para darle a conocer a los nuevos empleados información general sobre la organización?

Sí

No

¿Por qué?: _____

20. ¿Quién o quiénes son los responsables de brindar inducción a un nuevo empleado dentro de la PMT?

Director

Subdirector

Comisario

Empleado

Otro

Especifique:

21. Para impartir la inducción general en la PMT qué medios de los siguientes se utilizan:

Conferencias

Películas

Proyección de diapositivas

Visitas a la PMT

Otro

Especifique:

22. Para facilitar la inducción ¿qué procedimientos utiliza la PMT?

Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo

Descripción del puesto a desempeñar

Recorrido por las instalaciones

Entrega de manual de bienvenida

Otro

Especifique:

Capacitación

23. ¿Reciben capacitación los colaboradores de la PMT?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Sí la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, favor de contestar las interrogantes del numeral 24 al numeral 31. Y si la respuesta es negativa omitir estos numerales y proseguir con el numeral 32.

24. La capacitación que los empleados reciben se imparte a través de:

Capacitación en el puesto de trabajo

Estudio de casos

Representación de funciones o de roles

Rotación de puestos

Otro

Especifique: _____

25. ¿Cada cuánto tiempo considera conveniente proporcionar capacitación al personal de la PMT?

De forma trimestral

De forma semestral

De forma anual

Otro

Especifique: _____

26. De los siguientes temas de capacitación, señale los que se han impartido en la PMT.

Tema	Sí	No
Relaciones humanas		
Comunicación		
Ética y moral		
Conocimiento y aplicación de la ley y reglamento de tránsito		
Técnicas para dirigir y ordenar el tránsito vehicular		
Técnicas de prevención de accidentes de tránsito		
Trabajo en equipo		
Motivación		
Liderazgo		

Otro

Especifique: _____

27. ¿Qué temas considera importantes para incluir en próximas capacitaciones dentro de la PMT?

28. ¿En dónde se realizan las capacitaciones?

Dentro de las instalaciones de la PMT

Fuera de las instalaciones de la PMT

29. ¿Qué horario considera propicio para poder realizar capacitaciones de personal?

Dentro del horario de trabajo

Fuera del horario de trabajo

Horario compartido

30. ¿Se evalúa el proceso de capacitación dentro de la PMT?

Sí

No

¿Por qué?: _____

31. ¿Existe un presupuesto destinado a capacitaciones del personal?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Administración del desempeño

32. ¿Se evalúan en la PMT las actividades de los colaboradores?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Sí la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, favor de contestar las interrogantes del numeral 33 al numeral 37. Y si la respuesta es negativa omitir estos numerales y proseguir con el numeral 38.

33. ¿Qué método se utiliza para evaluar el desempeño de los empleados?

Retroalimentación de 360 grados

Escala de calificación

Incidentes críticos

Ensayo

Estándares laborales

Escala de calificación basada en el comportamiento

Otro

Especifique: _____

34. ¿Qué técnica se utiliza para la evaluación del desempeño de los colaboradores?

Por observación

De forma verbal

De forma escrita

35. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

De forma trimestral

De forma semestral

De forma anual

36. ¿Al final de la evaluación del desempeño se le indica al empleado los resultados con la respectiva retroalimentación?

Sí

No

¿Por qué?: _____

37. Se consideran los resultados de la evaluación del desempeño del empleado para:

Ascensos

Sí

No

Promociones

Sí

No

Despidos

Sí

No

Desarrollo de carreras

38. ¿Existe en la PMT un programa de ascensos para agentes que destacan en el cumplimiento de sus deberes y funciones?

Sí

No

¿Por qué?: _____

39. ¿Considera importante promover o ascender a los colaboradores con un excelente desempeño en su puesto de trabajo?

Sí

No

¿Por qué?: _____

40. ¿Cree que se puede formar una carrera laboral dentro de la PMT?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Compensación y prestaciones

41. ¿Qué tipo de compensación reciben los colaboradores?

Económica

No económica

Ambas

Otra

Especifique: _____

42. ¿Qué tipo de prestación complementaria a las de ley, reciben los colaboradores?

Seguros

Bonos

Atención médica

Otra

Especifique: _____

43. ¿Se cuenta en la PMT con algún tipo de prestación de retiro para los colaboradores?

Sí

No

Especifique: _____

44. ¿Considera que las compensaciones de los empleados de PMT son adecuadas a la economía actual del departamento?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Motivación

45. ¿Estima que la motivación es un factor determinante en la gestión de recursos humanos?

Sí

No

¿Por qué?: _____

46. De las siguientes opciones ¿cuáles se utilizan para motivar a los colaboradores de la PMT?

Opciones	Sí	No
Frases motivacionales		
Charlas y talleres motivacionales		
Condecoraciones		
Felicitaciones		
Trato justo		
Seguridad e higiene en el trabajo		
Pago adecuado		
Respeto		
Sentido de autorrealización		
Autorización para la toma de decisiones		
Reconocimientos		
Trabajo en equipo		

Otro

Especifique: _____

47. De los siguientes factores ¿Cuáles considera que influyen actualmente para motivar a los colaboradores?

Factor	Sí	No
Deseo de participación		
Metas y objetivos personales		
Relaciones interpersonales		
Compromiso con la institución		
Satisfacción laboral y personal		

Otro

Especifique: _____

48. ¿La PMT les brinda a los colaboradores la oportunidad de continuar preparándose académicamente?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Liderazgo

49. ¿Considera que en la PMT existen personas que apoyan a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos institucionales?

Sí

No

¿Por qué?: _____

50. ¿Cuáles de las siguientes competencias o atributos personales debe poseer el líder en la PMT?

Competencias personales	Sí	No
Honestidad e integridad		
Dinamismo personal		
Capacidad de liderazgo		
Confianza en sí mismo		
Carisma		
Capacidad de adaptación		
Afectividad-calidez		
Creatividad-originalidad		
Conocimiento de la institución		

Otro

Especifique: _____

51. ¿Cuáles los siguientes rasgos se manifiestan dentro del personal de la PMT?

Rasgos	Siempre	Algunas veces	Nunca
Presunción de logros			
Abuso de confianza			
Indiferencia			
Crueldad			
Intimidación			
Dominación			
Agresividad			

Otro

Especifique: _____

52. ¿Existe en la PMT, la confianza para delegar en los colaboradores la responsabilidad para la toma de decisiones en su puesto de trabajo?

Sí No

¿Por qué?: _____

53. ¿Se promueve en la PMT el trabajo en equipo?

Sí No

¿Por qué?: _____

54. ¿Qué tipo de liderazgo se implementa en la PMT?

Autoritario	<input type="checkbox"/>
Persuasivo	<input type="checkbox"/>
Consultivo	<input type="checkbox"/>
Participativo	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

55. En la siguiente tabla califique, la calidad del liderazgo que se ejerce en la PMT.

Deficiente	0-25	
Regular	26-50	
Bueno	51-75	
Excelente	76-100	

Comentarios

Muchas gracias

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas
Campus San Roque González de Santa Cruz, Huehuetenango



Tesis: Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Cuestionario dirigido al Personal Operativo de la Policía Municipal de Tránsito

Objetivo: Analizar de qué forma se da el proceso de Gestión de Recursos Humanos en el departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

Instrucciones: Agradezco su colaboración al responder de manera concreta a este cuestionario, la información que proporcione será utilizada con fines académicos. Marque una X en el espacio que corresponda o responda abiertamente.

Datos Generales.

Edad: _____ Género: _____

Fecha de realización del cuestionario: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el puesto de agente de la PMT?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| De 13 a 24 meses | <input type="checkbox"/> |
| De 25 a 48 meses | <input type="checkbox"/> |
| Más de 49 meses | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Nivel académico que posee?

Ninguno

Primario

Básico

Diversificado

Universitario

Otro

Especifique: _____

3. ¿La PMT cuenta con una unidad a cargo del proceso de Recursos Humanos?

Sí

No

¿Por qué? _____

Planeación

4. Ha habido nuevas contrataciones en este año 2013

Sí

No

¿Cuántas?: _____

5. ¿Cuál es el número de trabajadores con el que cuenta la PMT?

De 1 a 15

De 16 a 30

De 31 a 45

Más de 45

6. ¿El número de trabajadores con que cuenta actualmente la PMT, es el adecuado para realizar eficientemente sus funciones?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo como agente de la policía municipal de tránsito?

8. ¿Existe un manual de funciones para el puesto de policía municipal de tránsito?

Sí No

¿Por qué? _____

Reclutamiento

9. ¿Por qué medios se enteró de la vacante en PMT?

Anuncios en la prensa

Anuncios en radio

Anuncios en la Televisión

Recomendación de empleados

Pizarra edificio municipal

Volantes/afiches en la oficina

Otro

Especifique: _____

10. Cuando usted entregó su expediente para aplicar a la vacante:

- ¿Llenó solicitud de empleo? Sí No

¿Por qué?: _____

-
- ¿Realizó una entrevista preliminar-informal? Sí No

¿Por qué?: _____

Selección

11. Posterior a entregar su expediente se aplicó lo siguiente

Etapa	Sí	No	¿Por qué?/observaciones
Verificación de antecedentes y referencias			
Pruebas de actitudes cognitivas (razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal)			
Pruebas de habilidades Psicomotrices (fuerza, coordinación y destreza)			
Pruebas de personalidad (rasgos, temperamentos, o disposiciones del individuo)			
Pruebas de muestras de trabajo (ejecución de una tarea o un conjunto de tareas de un puesto)			
Prueba de polígrafo (detector de mentiras)			
Entrevista formal			
Examen médico			

Otra

Especifique: _____

12. ¿Al ser elegido para el puesto realizó un contrato de trabajo?

Sí No

¿Por qué?: _____

13. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué tipo de contrato de trabajo se realizó al momento de su confirmación en el puesto de la PMT?

Verbal Escrito

Temporal Indefinido

Inducción

14. Al iniciar a laborar en la PMT le dieron a conocer las funciones y atribuciones de su puesto de trabajo

Sí No

¿Por qué?: _____

15. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿De qué manera le han dado a conocer en la PMT las funciones y atribuciones de su puesto de trabajo?

De forma verbal

De forma escrita

De ambas formas

16. De las siguientes opciones ¿quiénes le impartieron la inducción dentro de la PMT?

Director

Subdirector

Comisario

Empleado

Otro

Especifique: _____

Capacitación

17. ¿Ha recibido capacitación por parte de la PMT en su puesto de trabajo?

Sí

No

¿Por

qué?: _____

Sí la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, favor de contestar las interrogantes del numeral 18 al numeral 22. Y si la respuesta es negativa omitir estos numerales y continuar con el numeral 23.

18. La capacitación recibida ha sido impartida a través de:

Capacitación en el puesto de trabajo

Estudio de casos

Representación de funciones o de roles

Rotación de puestos

Otros

Especifique: _____

19. ¿Cada cuánto tiempo considera conveniente recibir capacitación por parte de la PMT?

De forma trimestral

De forma semestral

De forma anual

Otro

Especifique: _____

20. De los siguientes temas de capacitación, seleccione los que se han recibido en la PMT.

Tema	Sí	No
Relaciones humanas		
Comunicación		
Ética y moral		
Conocimiento y aplicación de la ley y reglamento de tránsito		
Técnicas para dirigir y ordenar el tránsito vehicular		
Técnicas de prevención de accidentes de tránsito		
Trabajo en equipo		
Motivación		
Liderazgo		

Otro

Especifique: _____

21. ¿En dónde se reciben las capacitaciones de la PMT?

Dentro de las instalaciones de la PMT

Fuera de las instalaciones de la PMT

22. ¿Qué horario considera apropiado para recibir capacitaciones de la PMT?

Dentro del horario de trabajo

Fuera del horario de trabajo

Horario compartido

23. ¿Considera que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño laboral?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Administración del desempeño

24. ¿Utiliza la PMT un medio para evaluar las actividades de los colaboradores?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Sí la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, favor de contestar las interrogantes del numeral 25 al numeral 27. Y si la respuesta es negativa omitir estos numerales y continuar con el numeral 28.

25. ¿Qué forma se utiliza para la evaluación del desempeño de los colaboradores en la PMT?

Por observación

De forma verbal

De forma escrita

26. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño en la PMT?

De forma trimestral

De forma Semestral

De forma anual

27. ¿Al final de la evaluación del desempeño se le indica los resultados obtenidos, con la respectiva retroalimentación?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Desarrollo de carreras

28. ¿Existe en la PMT un programa de ascensos para empleados que destacan en el cumplimiento de su trabajo?

Sí No

¿Por qué?: _____

29. ¿Considera que es importante promover o ascender a los colaboradores con un excelente desempeño en su puesto de trabajo dentro de la PMT?

Sí No

¿Por qué?: _____

30. ¿Cree que se puede hacer una carrera laboral dentro de la PMT?

Sí No

¿Por qué?: _____

Compensación y prestaciones

31. ¿Qué tipo de compensación ofrece a los colaboradores la PMT?

Económica	<input type="checkbox"/>
No económica	<input type="checkbox"/>
Ambas	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

32. ¿Qué tipo de prestación complementaria ofrece a los colaboradores la PMT?

Seguros

Bonos

Atención médica

Otra

Especifique: _____

33. ¿Cuenta la PMT con algún tipo de prestación de retiro para los colaboradores?

Sí No

Especifique: _____

34. ¿Considera que las compensaciones actuales ofrecidas a los empleados de la PMT son adecuadas a la economía actual del departamento?

Sí No

¿Por qué?: _____

Motivación

35. De las siguientes opciones ¿Cuáles se utilizan para motivar a los empleados de la PMT?

Opciones	Sí	No
Frases motivacionales		
Charlas y talleres motivacionales		
Condecoraciones		
Felicitaciones		
Trato justo		
Seguridad de empleo		
Pago adecuado		
Respeto		
Sentido de autorrealización		
Autorización para la toma de decisiones		
Reconocimientos		
Trabajo en equipo		

Otro

Especifique: _____

36. De los siguientes factores ¿Cuáles considera que influyen actualmente en la motivación de los empleados de la PMT?

Factor	Sí	No
Deseo de participación		
Metas y objetivos personales		
Relaciones interpersonales		
Compromiso con la institución		
Satisfacción laboral y personal		

Otro

Especifique: _____

37. ¿La PMT brinda a los empleados la oportunidad de continuar estudiando?

Sí

No

¿Por qué?: _____

Liderazgo

38. ¿Existen personas en la PMT que apoyan a otros para que trabajen con ánimo para lograr los resultados que se exigen?

Sí

No

¿Por qué?: _____

39. De las siguientes cualidades ¿Cuáles considera que debe tener un líder en la PMT?

Cualidades personales	Sí	No
Honestidad e integridad		
Dedicación personal		
Capacidad de dirigir		
Confianza en sí mismo		
Carisma		
Capacidad de adaptarse		
Afectividad-calidez		
Creatividad-originalidad		
Conocimiento de la institución		

Otro

Especifique: _____

40. ¿Cuáles de las siguientes situaciones se viven en el personal de la PMT?

Situaciones	Siempre	Algunas veces	Nunca
Presumir logros			
Abusar de la confianza			
Indiferencia hacia los demás			
Crueldad			
Intimidación hacia los demás			
Dominación			
Agresividad			

Otro

Especifique: _____

41. ¿La PMT facilita a los empleados la toma de decisiones en su puesto de trabajo?

Sí

No

¿Por qué?: _____

42. En la siguiente tabla califique el liderazgo que se realiza en la PMT.

Malo	0-25	
Regular	26-50	
Bueno	51-75	
Excelente	76-100	

Comentarios

Muchas gracias

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas
Campus San Roque González de Santa Cruz, Huehuetenango



Tesis: Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Guía de Discusión para Grupos Focales dirigido al Personal Administrativo y Operativo de la Policía Municipal de Tránsito.

Lugar:

Fecha:

Moderador:

Horade inicio: _____ Hora de finalización: _____

Participantes:

Nombres y apellidos	Puesto	Área laboral

Objetivo:

Analizar de qué forma se da el proceso de Gestión de Recursos Humanos en el departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

Preámbulo:

Hacer conocer a los participantes la importancia que tiene el presente trabajo en el desarrollo de las actividades que realizan dentro de la organización, de tal forma que se sientan motivados y sensibilizados a responder sinceramente para una buena conducción de la presente técnica.

Guía Temática:

No	ITEMS	Adm 1	Adm 2	Opr 1	Opr 2	Opr 3
Indicador: Planeación de recursos humanos						
1	¿Existe una unidad dentro de la PMT a cargo de las actividades de recursos humanos?					
2	¿Existe en la PMT una planeación de recursos humanos, que describa cuándo y cómo se solventarán las necesidades de personal actual y a futuro?					
3	¿Existe un documento que describa el rol, la autoridad, responsabilidad y competencias que se requieren en el puesto que desempeñan? <i>En el momento en que los participantes respondan que existe un documento para ello, se procederá a preguntar cuál es.</i>					
Indicador: Reclutamiento y selección de personal						
4	Describe cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal en la PMT?					
5	¿Quién es responsable de realizar las funciones de reclutamiento y selección de personal en la PMT?					
6	¿Cuenta la PMT con una forma de solicitud de empleo?					
7	¿En esta institución cómo se contrata al personal?					

Indicador: Inducción						
8	¿Qué actividades se realizan cuando ingresa un nuevo empleado?					
9	¿Al momento de iniciar a laborar en la PMT, le explicaron las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la institución de forma escrita? <i>Si los participantes responden que existe un documento para ello, se procederá a preguntar cuál es.</i>					
Indicador: Capacitación						
10	Describa cómo se realiza la capacitación en la PMT.					
11	¿Qué temas se han impartido en las capacitaciones que ha ofrecido la PMT?					
12	¿A quién han estado dirigidas las capacitaciones?					
Indicador: Administración del desempeño						
13	¿Cómo se evalúa el trabajo que se desarrolla y el comportamiento de los colaboradores en la PMT?					
14	¿Existen instrucciones para mejorar el desempeño y comportamiento de los colaboradores en la PMT?					
Indicador: Desarrollo de carreras						
15	¿En la PMT existen posibilidades de ascenso para los colaboradores?					
Indicador: Compensación y prestaciones						
16	¿Existen en la PMT programas de reconocimientos y recompensas en base al comportamiento y cumplimiento de tareas? <i>Si los participantes responden que existen programas para ello, se procederá a preguntar cuáles son.</i>					
Indicador: Motivación y liderazgo						
17	¿Existen acciones que motiven el desempeño laboral en los colaboradores de la PMT? <i>Si los participantes responden que existen acciones para ello, se procederá a preguntar cuáles son.</i>					

18	¿Existe liderazgo y trabajo en equipo en las actividades que desarrollan los colaboradores en la PMT?					
----	---	--	--	--	--	--

Control del grupo focal.

Ambiente físico: _____

Actitud de participantes: _____

Fotografías Focus Group Hotel San Francisco salón Zaculeu.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas
Campus San Roque González de Santa Cruz, Huehuetenango



Tesis: Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Guía de Observación Directa implementada en la Policía Municipal de Tránsito.

Objetivo: Analizar de qué forma se da el proceso de Gestión de Recursos Humanos en el departamento de la Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.

Fecha: _____ Investigador: _____

1. Aspectos a observar

1.1 Aspectos de información

Indicador: Planeación de recursos humanos

a. Existencia de la unidad de recursos humanos:

Sí No

b. Existencia del manual de funciones:

Sí No

Indicador: Reclutamiento y selección de personal

a. Existencia del perfil del puesto:

Sí No

b. Existencia de instrumentos de selección de personal:

Sí No

Indicador: Inducción

a. Existencia del manual de inducción:

Sí No

Indicador: Capacitación

a. Existencia de programas de capacitación que involucren a todo el personal:

Sí No

Indicador: Administración del desempeño de los empleados

a. Existencia de métodos de evaluación del desempeño:

Sí No

Indicador: Desarrollo de carreras

a. Existencia de planes para el desarrollo de carreras:

Sí No

Indicador: Motivación y liderazgo

a. Existencia de la implementación de iniciativas motivacionales:

Sí No

b. Existencia de algún tipo de liderazgo:

Sí No



Guía de Gestión de Recursos Humanos Policía Municipal de Tránsito

Gestión de RRHH



CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5
I. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
1.1 Análisis de puestos.....	9
1.2 Manual de funciones.....	10
1.3 Requerimientos del perfil del puesto.....	13
II. RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.1 Reclutamiento interno.....	16
2.2 Reclutamiento externo.....	18
2.3 Descripción del proceso de reclutamiento.....	20
2.3.1 Recepción de expedientes.....	20
2.3.2 Solicitud de empleo.....	21
2.3.3 Depuración de expedientes.....	23
2.3.4 Inventario de expedientes.....	23
2.3.5 Entrevista preliminar.....	23

III. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
3.1 Entrevista de selección.....	24
3.2 Pruebas psicométricas.....	26
3.3 Pruebas cognoscitivas.....	26
IV. INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28
4.1 Manual de inducción.....	28
V. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	31
5.1 Programa de capacitación.....	32
5.2 Calendarización del ciclo de capacitaciones.....	52
5.3 Evaluación de la capacitación.....	54
VI. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS.....	58
6.1 Método de elección forzada.....	58
6.2 Método de investigación de campo.....	60
VII. COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES.....	66
7.1 Incentivos económicos.....	66
7.2 Incentivos no económicos.....	68

PRESENTACIÓN

El recurso humano constituye uno de los elementos más importantes para el alcance de las metas y objetivos en una organización, por tal motivo se hace necesario contar con personal calificado que desempeñe sus funciones con efectividad y para ello se propone implementar un proceso de Gestión de Recursos Humanos.

La Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango requiere recurso humano competente y en respuesta a ello se presenta a continuación una guía en donde se establecen mecanismos y herramientas de acción que se sugieren para cada uno de los elementos que conforman la Gestión de Recursos Humanos:

Figura 1
Elementos Guía de GRRHH



Fuente: Elaboración propia.

JUSTIFICACIÓN

En la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango se identificaron algunas deficiencias que repercuten en el servicio que se ofrece a la sociedad, dentro de ellas pueden enumerarse las siguientes: falta de una planeación que determine las necesidades actuales y futuras de colaboradores para ocupar los puestos, proceso empírico de reclutamiento y selección de personal, inexistencia de programas de capacitación que involucren tanto al personal operativo como administrativo y evaluación del desempeño de los colaboradores poco funcional, entre otros aspectos.

Tomando en consideración tales limitantes se propone una guía que facilite la implementación de herramientas que aporten a la regulación de la administración del recurso humano a fin de que el mismo alcance los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, tanto en cada unidad como en la institución en general.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Facilitar una Guía de Gestión de Recursos Humanos que responda a las necesidades de la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar estrategias de acción en la etapa de planeación en la Policía Municipal de Tránsito para contar con un inventario de recursos humanos adecuado a las expectativas de la institución y exigencias del departamento.
- Proponer técnicas, métodos y procedimientos para reclutar y seleccionar empleados calificados en el momento oportuno y en el puesto de trabajo adecuado.
- Formular un programa de inducción que brinde información básica sobre los antecedentes de la institución y funciones específicas a desempeñar en su puesto de trabajo.
- Proporcionar un programa de capacitación que facilite la adaptación de los colaboradores, para el ejercicio eficiente de sus funciones fortaleciendo así el conocimiento teórico-práctico para el desempeño de las actividades en la Policía Municipal de Tránsito.
- Sugerir métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores necesario para la buena toma de decisiones.

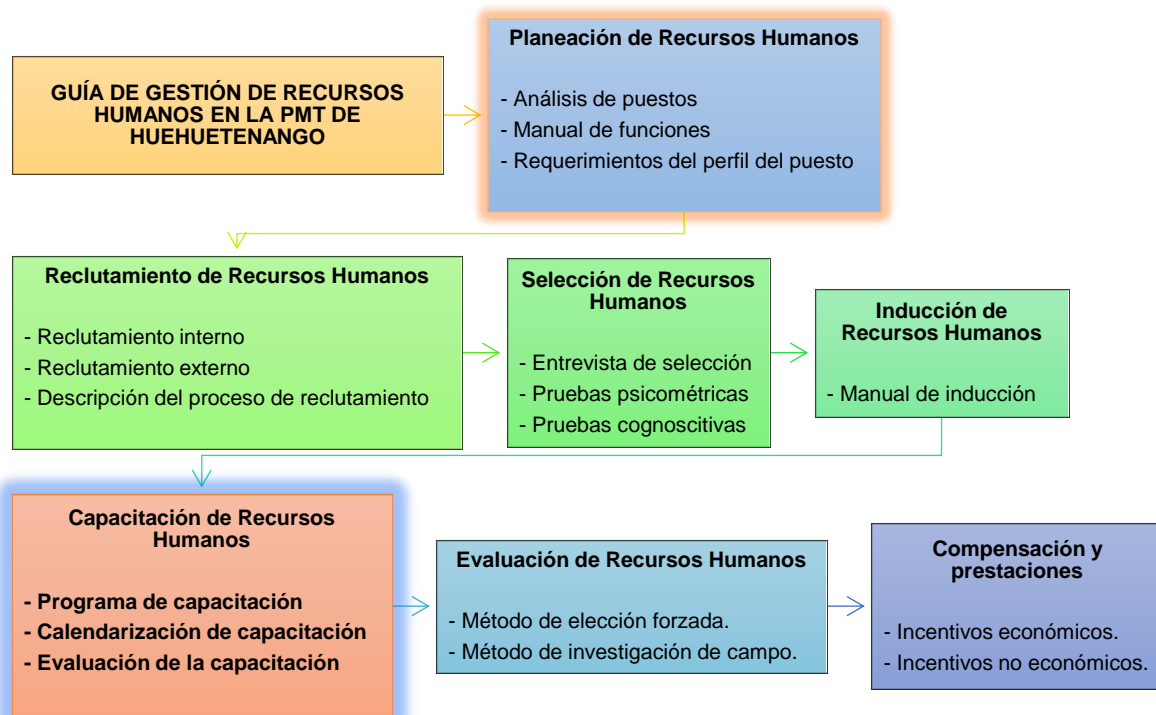
- Recomendar acciones en el proceso de compensación y prestaciones, para garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayudará a la institución a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad el concepto de Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de actividades que facilitan la generación de habilidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores que fomentan el capital humano de las instituciones siendo este el factor más valioso y de éxito en las organizaciones.

Bajo esta perspectiva, se presenta a continuación una figura que visualiza cada una de las etapas y herramientas que conforman la Guía de Gestión de Recursos Humanos propuesta para la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Diagrama 1
Contenido Guía de Gestión de Recursos Humanos en la PMT



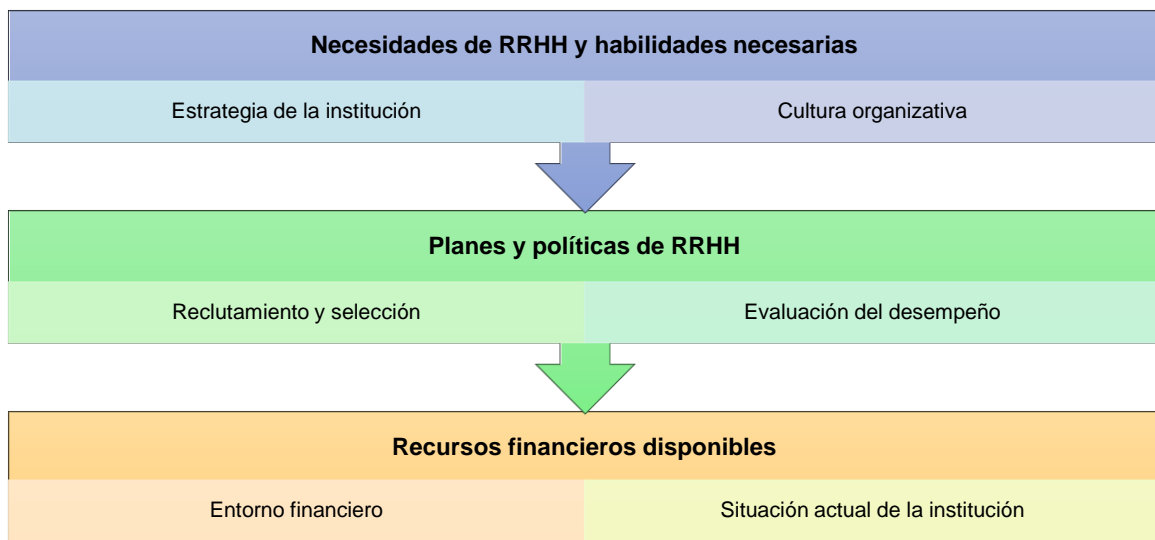
Fuente: Elaboración propia.

I. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos en la PMT de la cabecera departamental de Huehuetenango debe ser un proceso que permita el análisis de las necesidades de recursos humanos. La clave para una planeación estratégica de recursos humanos es empezar con la visión a largo plazo de la organización y sus metas futuras, y trabajar a partir de ahí.

Asimismo, la planeación de recursos humanos es necesaria en la PMT para anticipar y prevenir el movimiento de individuos hacia el interior o el exterior de la organización, a través de la efectiva utilización de los recursos que se tengan disponibles con el fin de alcanzar metas y objetivos. A continuación se presenta un esquema que muestra los factores que se deben tomar en cuenta para la aplicación de la planeación de recursos humanos en la PMT.

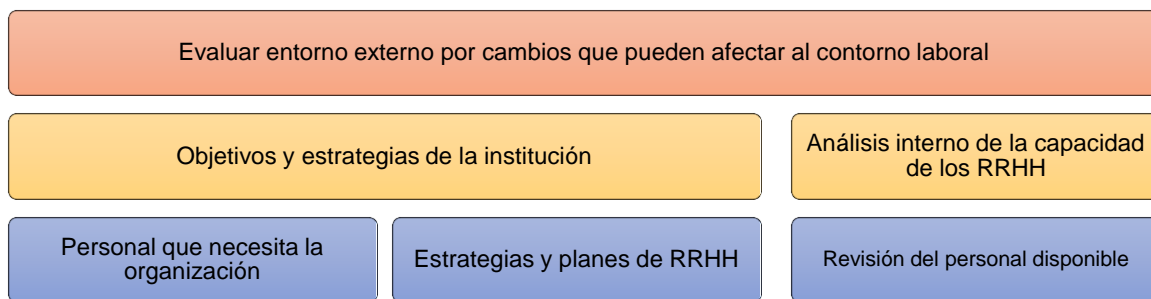
Esquema 1
Factores que interviene en la planeación de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la planeación de recursos humanos permite ajustar la oferta de personal interno (empleados disponibles) y externo (empleados que se buscan o se han de contratar), según las vacantes o puestos que se prevén a corto, medio o largo plazo. Para una mejor comprensión de lo anteriormente citado, se presenta a continuación un esquema, el cual simboliza los aspectos a tomar en cuenta para la previsión de personal.

Esquema 2
Aspectos a considerar para la previsión de personal

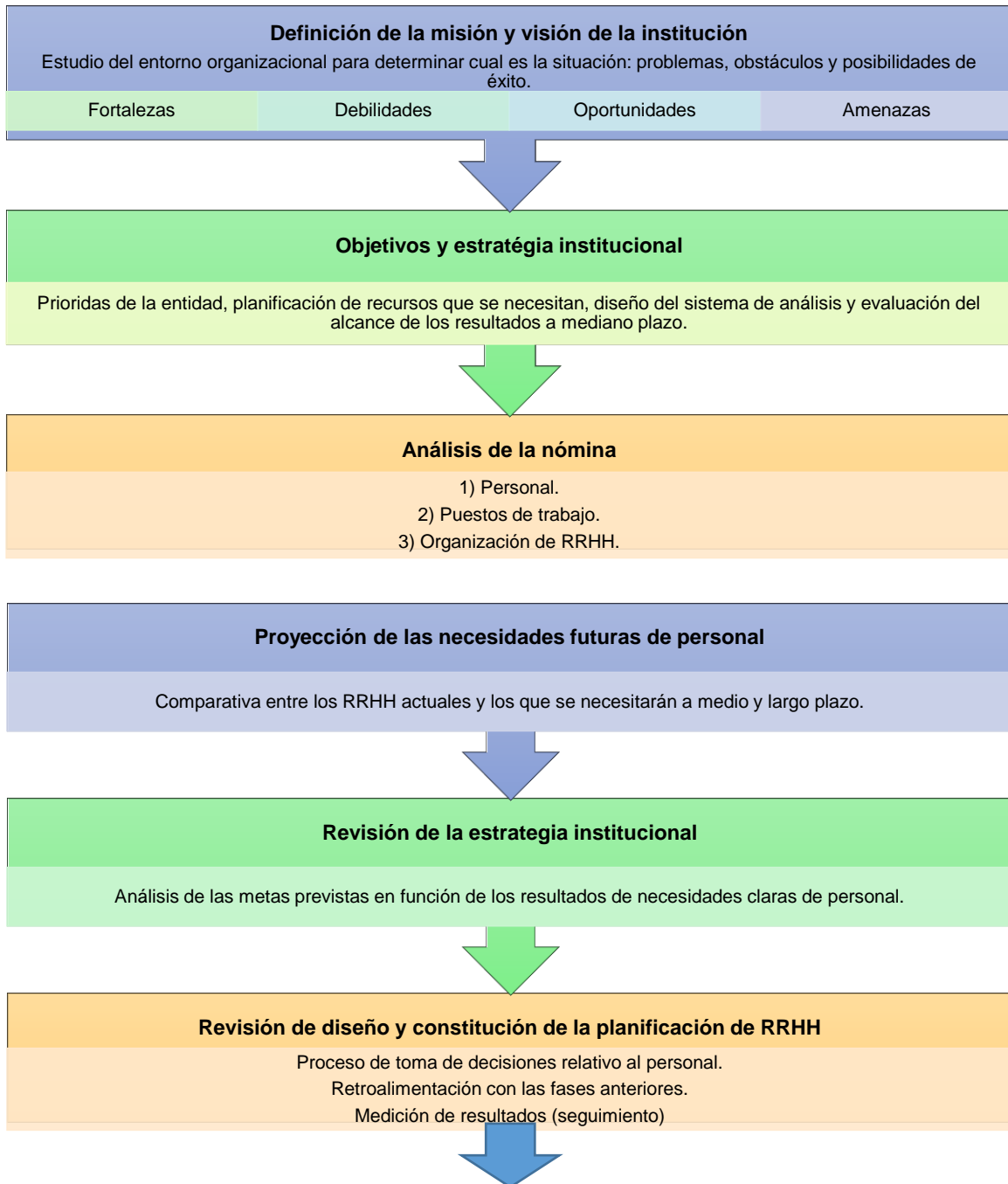


Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que el éxito de una organización a largo plazo depende en gran medida de que sean las personas idóneas quienes ocupen los puestos de trabajo. Los objetivos y estrategias establecidos por la entidad tienen sentido cuando se cuenta con el personal con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo la ejecución de las tareas asignadas. En caso contrario, una inadecuada planificación de recursos humanos, puede provocar problemas graves a corto plazo, escasa calidad en servicio prestado a los usuarios, daño en la imagen de la organización, un ambiente desagradable de trabajo, entre otros.

A continuación se proponen dos modelos que pueden facilitar el desarrollo de la planeación de recursos humanos en la PMT de la cabecera departamental de Huehuetenango, obsérvese que la planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos.

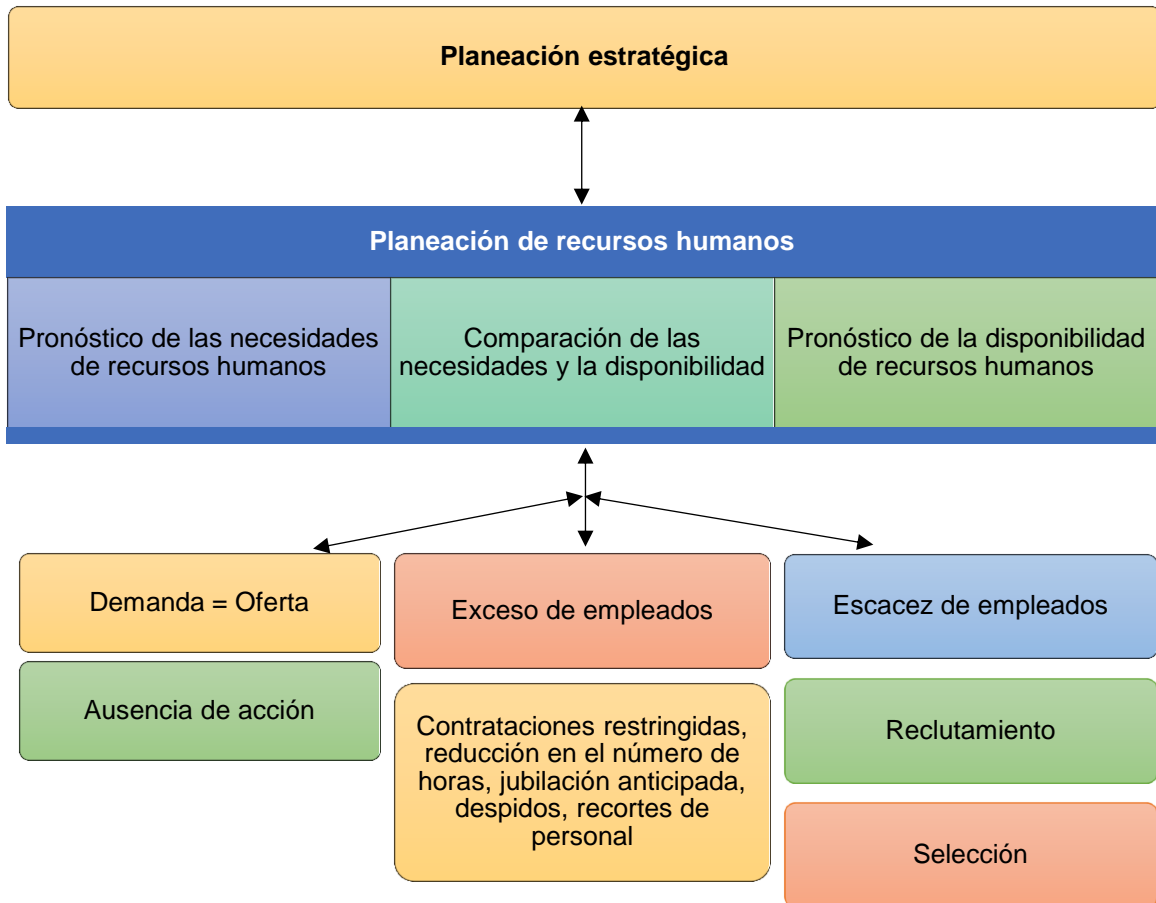
Modelo 1
Diseño e implementación del proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Modelo 2

Proceso de planeación de recursos humanos



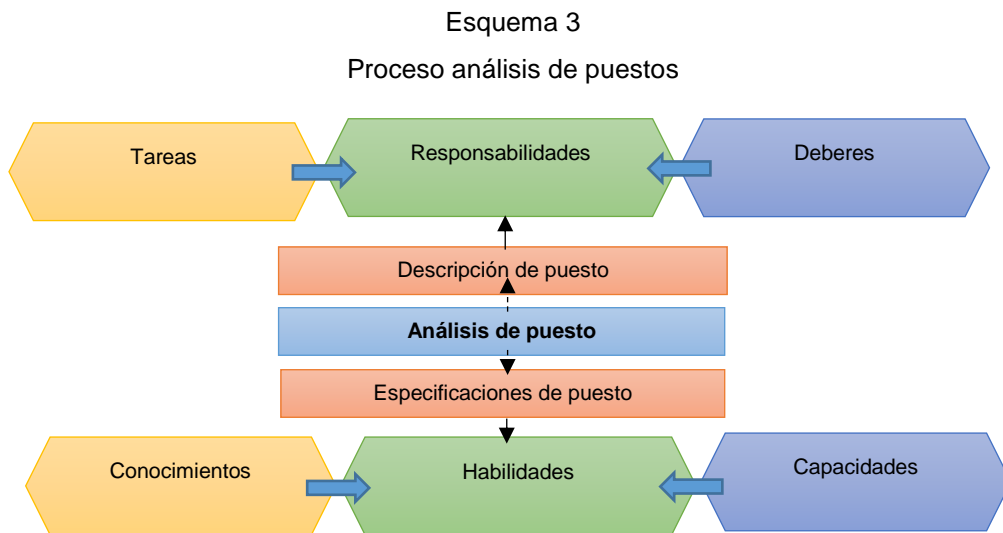
Fuente: Elaboración propia, basada en Mondy (2010).

La planeación de recursos humanos considera las siguientes tres premisas: el análisis de puesto, manual de funciones y los requerimientos del perfil del puesto.

1.1 Análisis de puestos:

Tiene como propósito proporcionar un resumen de las obligaciones y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en las que se realiza.

En la actualidad el análisis de puestos se implementa con mayor frecuencia debido a los cambios en su naturaleza; la información recopilada se utiliza con el fin de elaborar descripciones y especificaciones del puesto. Para una mejor comprensión de los pasos que se deben realizar, se presenta un modelo representativo que describe el desarrollo de este procedimiento:



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Manual de funciones:

Este documento describe las actividades que deben realizarse en función de un puesto de trabajo. Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Aumenta la eficiencia de los colaboradores indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo. Seguidamente se presenta un modelo de funciones sugerido para los puestos de Director y Agente de la PMT.

Formato 1

Modelo de las Funciones del Director de la Policía Municipal de Tránsito

DENOMINACIÓN DEL CARGO: DIRECTOR POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO.



UBICACIÓN DEL CARGO: DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE TRÁNSITO DE HUEHUETENANGO.

DIVISIÓN: AREA ADMINISTRATIVA.

JEFE INMEDIATO: ALCALDE MUNICIPAL.

PERFIL (FORMACION ACADÉMICA): TÍTULO UNIVERSITARIO (ADMINISTRADOR DE EMPRESAS O CARRERA A FIN).

EXPERIENCIA: MÍNIMO 2 AÑOS EN CARGOS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS.

FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): PLANIFICAR, ORGANIZAR, EJECUTAR Y EVALUAR, LAS ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Diseñar las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos en la PMT.
- ✓ Elaborar reportes e informes periódicos para controlar las actividades realizadas en la PMT.
- ✓ Organizar y verificar las actividades planificadas diariamente (por ejemplo; operativos en conjunto con personal del departamento de tránsito de la PNC).
- ✓ Atender, orientar y suministrar información a los usuarios de la dependencia.
- ✓ Realizar actividades de apoyo administrativo y operativo cuando se requieran en la dependencia.
- ✓ Desarrollar eventos de carácter educativo, preventivo y de asistencia técnica en materia de tránsito.
- ✓ Planificar tareas en función de regularización, dirección y/o agilización de tránsito, cuando las circunstancias así lo exijan, garantizando la seguridad y movilización de la vía pública.
- ✓ Las demás actividades que surjan en función de la naturaleza del cargo y área de desempeño.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Revisión de informes diarios (multas, remisiones, envíos al predio municipal de vehículos confiscados)
- ✓ Actividades de apoyo administrativo
- ✓ Dirigir y liderar al equipo administrativo y operativo de la institución
- ✓ Velar por el buen funcionamiento de la organización en la correcta aplicación de los procedimientos establecidos
- ✓ Comunicar a las entidades gubernamentales de todo daño, novedad, posible mejora, instalación o construcción tendiente a optimizar la infraestructura vial.

Fuente: Elaboración propia.

Formato 2

Modelo de las Funciones de un Agente de la Policía Municipal de Tránsito

DENOMINACIÓN DEL CARGO: AGENTE POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO.



UBICACIÓN DEL CARGO: DIRECCION DEPARTAMENTAL DE TRÁNSITO DE HUEHUETENANGO.

DIVISIÓN: AREA OPERATIVA.

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO.

PERFIL (FORMACIÓN ACADÉMICA): TÍTULO DIVERSIFICADO (PERITO CONTADOR, ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, ENTRE OTROS).

EXPERIENCIA: MÍNIMO 2 AÑOS EN PUESTOS SIMILARES.

FUNCIÓN GENERAL (BASADA EN PROCEDIMIENTO): REGULAR Y COORDINAR EL TRÁNSITO VEHICULAR DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL, ORGANIZANDO LA MOVILIDAD DE LOS USUARIOS Y GARANTIZANDO SU SEGURIDAD.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Proteger la vida y propiedad de las personas que como conductores, peatones o pasajeros transitan en la vía pública.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las leyes y reglamentos de tránsito, y demás disposiciones complementarias, para garantizar la circulación de personas y vehículos.
- ✓ Realizar las actividades planificadas con fuerzas de seguridad (como por ejemplo; operativos en conjunto con personal del departamento de tránsito de la PNC, entre otras).
- ✓ Contribuir a la educación de la comunidad, en lo que a seguridad de tránsito se refiere, conforme al comportamiento que deben observar, conductores, peatones y pasajeros.
- ✓ Desempeñar funciones de carácter educativo, preventivo y de asistencia técnica en materia de tránsito y transporte.
- ✓ Ejecutar las tareas en función de regularización, dirección y/o agilización de tránsito, cuando las circunstancias así lo exijan, garantizando la seguridad y movilización de los usuarios de la vía pública.
- ✓ Participar en los operativos con el objetivo de concientizar a la población en función de promover una cultura vial adecuada.
- ✓ Elaborar un informe de labores diariamente, señalando las actividades desarrolladas, problemas y soluciones.
- ✓ Las demás actividades que surjan en función de la naturaleza del cargo y área de desempeño.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Redactar y entregar informes diarios (multas, remisiones, envíos al predio municipal de vehículos confiscados).
- ✓ Realizar actividades de apoyo en áreas operativas cuando se requiera.
- ✓ Emitir las sanciones correspondientes a los infractores de la ley y reglamento de tránsito.
- ✓ Impartir instrucción a los ciudadanos sobre la función, clasificación, características e indicaciones de las señales de tránsito.


Fuente: Elaboración propia.

1.3 Requerimientos del perfil del puesto:

Se define como la recopilación de los requisitos exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de la institución. Para una mejor comprensión a continuación se tomará como ejemplo el diseño de un modelo del perfil del puesto en base a los cargos de Director de la Policía Municipal de Tránsito y Agente de la PMT.

Formato 3


Modelo del Perfil del Puesto del Director Policía Municipal de Tránsito

Nombre del puesto:	Director PMT. 
Objetivo de puesto:	Planear, dirigir y supervisar las actividades del personal administrativo y operativo de la PMT, con el fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar los recursos humanos, financieros, y materiales de la institución. ➤ Asignar las tareas y funciones a desempeñar a cada colaborador. ➤ Velar por la correcta aplicación de la ley y reglamento de tránsito, así como de sus reformas y actualizaciones, a cargo del personal operativo y administrativo.
Relaciones de trabajo:	<p><u>Interno:</u> Todo el personal.</p> <p><u>Externo:</u> Conductores, peatones y sociedad en general.</p>
Género:	Masculino.
Nivel académico requerido:	Graduado Universitario en administración de empresas con experiencia en administración pública.
Experiencia profesional:	Mínima de 2 años en cargos gerenciales y administrativos.
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de análisis y toma de decisiones. ➤ Capacidad de trabajo en equipo. ➤ Conocimiento en administración y gerencia.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proactivo. ➤ Líder. ➤ Capacidad para trabajar bajo presión. ➤ Organizado. ➤ Con iniciativa.
Software:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en el manejo de paquete office.

Fuente: Elaboración propia.

Formato 4

Modelo del Perfil del puesto de un Agente de la Policía Municipal de Tránsito

Cargo: Agente PMT		División: Operativa	
MISIÓN DEL CARGO			
Controlar y ordenar el tránsito vehicular, garantizando la correcta aplicación de la ley y reglamento de tránsito, emitiendo las sanciones correspondientes según lo amerite la infracción cometida en la jurisdicción asignada.			
COMPETENCIAS BÁSICAS DEL CARGO			
COMPETENCIAS	REQUERIMIENTO	MECANISMO DE VERIFICACIÓN	
PROFESIÓN:	Graduado a nivel diversificado.	Título e informe académico.	
EXPERIENCIA:	2 años en puestos similares.	Constancia laboral y carta de recomendación del último empleo desempeñado.	
FORMACIÓN: Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos en la aplicación de la ley y reglamento de tránsito y sus modificaciones actuales. ➤ Manejo de herramientas de información (office). 	Certificación laboral, certificación de cursos y prueba técnica.	
HABILIDADES	Iniciativa, pro actividad e innovación, habilidad de comunicación (negociación, persuasión y empatía), capacidad para trabajar en equipo, capacidad de análisis y agilidad para la toma de decisiones.	Pruebas psicotécnicas, juego de roles, seguimiento al desempeño.	

Fuente: Elaboración propia.

II. RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El reclutamiento de recursos humanos tiene como fin primordial integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos disponibles dentro de la institución, abasteciéndose a través de dos fuentes; el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

2.1 Reclutamiento interno

En este apartado se deben tomar en cuenta las habilidades y experiencia, evaluando si existen candidatos calificados dentro de la organización para ocupar una vacante por medio de la reubicación de sus empleados quienes pueden ser ascendidos o transferidos por medio del uso de promociones. Entre las ventajas de utilizar este tipo de reclutamiento se pueden mencionar las siguientes: es económico, rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la institución en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Así mismo, no se puede dejar de mencionar que la implementación de este proceso posee desventajas que minimizan la efectividad en su aplicación, entre ellas se consideran las siguientes: puede generar conflicto de intereses, cuando se administra de manera incorrecta puede conducir a la situación de elevar al personal a una posición donde no puede demostrar competencia, por último induce a las personas a perder la creatividad y la actitud de innovación.

Se propone a continuación un modelo de convocatoria interna, mediante la utilización de una pizarra informativa dentro de las instalaciones de la PMT, la cual proporciona requerimientos necesarios para este proceso:

Convocatoria interna Recursos Humanos PMT.

Puesto: Comisario PMT.



Área: Administrativa.

Descripción del puesto:

Bajo su responsabilidad está la supervisión de actividades de apoyo administrativo, mediante la inspección de las acciones del personal operativo de la institución, velando por el buen funcionamiento a través de la correcta aplicación de los procedimientos establecidos. Comunicar a las entidades gubernamentales de todo daño, novedad, posible mejora, instalación o construcción tendiente a optimizar la infraestructura vial. Así mismo la revisión de informes diarios (multas, remisiones, envíos al predio municipal de vehículos confiscados).

Ofrecemos:

- ✓ Salario competitivo.
- ✓ Ambiente agradable de trabajo.
- ✓ Seguro de Vida y Gastos Médicos.
- ✓ Capacitación constante.

Requisitos:

- ✓ Sexo indistinto.
- ✓ Graduado (a) a nivel diversificado (preferiblemente con estudios universitarios en administración o carrera a fin).
- ✓ Estabilidad laboral mínima de dos años dentro de la institución.
- ✓ Proactivo (a).
- ✓ Líder y motivador (a).
- ✓ Acostumbrado (a) a trabajar bajo presión.

Interesados entregar en las oficinas de la PMT antes del 31-12-2014 currículum vitae actualizado, dos fotografías tamaño cédula, antecedentes penales y policíacos recientes.

2.2 Reclutamiento externo:

Tiene como objetivo primordial atraer candidatos idóneos externos o ajenos a la institución de acuerdo a los requerimientos del perfil del puesto, para este procedimiento se utiliza una o más de las siguientes técnicas: archivo conformado por candidatos provenientes de otros reclutamientos, aspirantes referidos por trabajadores de la misma organización, contactos con universidades u otros centros de estudio, anuncios en diarios, revistas, radio, prensa y/o televisión, entre otros.

El reclutamiento externo posee ventajas entre las cuales se pueden mencionar: el ingreso de personal con nuevas ideas y diferentes enfoques, se renuevan y enriquecen los recursos humanos de la organización, se aprovechan las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras entidades o por los propios candidatos.

De igual forma se debe hacer mención que este medio de reclutamiento origina las siguientes desventajas: generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno, requiere la utilización de técnicas apropiadas de selección y el uso efectivo de fuentes que permitan la captación de personal, es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina entre otros, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los prospectos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la institución no está en condiciones de verificar con exactitud.

Frente a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, se sugiere una solución práctica, la utilización del reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como externas. Para el proceso de reclutamiento externo, se propone a continuación el siguiente modelo de convocatoria, el cual posee información básica para atraer candidatos a través del uso de bolsas de empleo en páginas web y convocatorias impresas colocadas en el corredor de la Municipalidad.

Formato 6

Modelo publicación de convocatoria para reclutamiento de personal externo a través de bolsas de empleo en páginas web y pizarra informativa municipal

AGENTE PMT HUEHUETENANGO.

DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO.

LOCALIZACIÓN: HUEHUETENANGO.

AREA DE TRABAJO: OPERATIVA.

SEXO: INDISTINTO (MASCULINO-FEMENINO).

RANGO DE EDAD: 18-40 AÑOS.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: EL AGENTE DE LA PM TIENE A SU CARGO:

- ✓ Conocimiento en la ley y reglamento de tránsito.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de los objetivos a través de la correcta aplicación del reglamento y la ley de tránsito, así como todas aquellas asignaciones en función del puesto.
- ✓ El ordenamiento vial y peatonal en el casco urbano del departamento y sus distintas zonas circunvecinas.
- ✓ Implementación de operativos en conjunto con fuerzas del orden, con el fin de formar una cultura de educación vial en el departamento y hacer cumplir las leyes vigentes emitidas para este caso.
- ✓ Garantizar todas las herramientas y medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

OFRECEMOS:

- ✓ Salario competitivo.
- ✓ Ambiente agradable de trabajo.
- ✓ Crecimiento laboral.

REQUERIMOS:

- ✓ Graduado (a) de nivel medio (diversificado).
- ✓ Conocimientos básicos en Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).
- ✓ Conocimiento del departamento (casco urbano y zonas circunvecinas).
- ✓ Conocimiento en la Ley de Tránsito.
- ✓ Disponibilidad de horario (indispensable).

Interesados (as) entregar currículum vitae actualizado (constancias laborales y cartas de recomendación actualizadas), con dos fotografías tamaño cédula, antecedentes penales y policíacos recientes en las oficinas de la PMT.

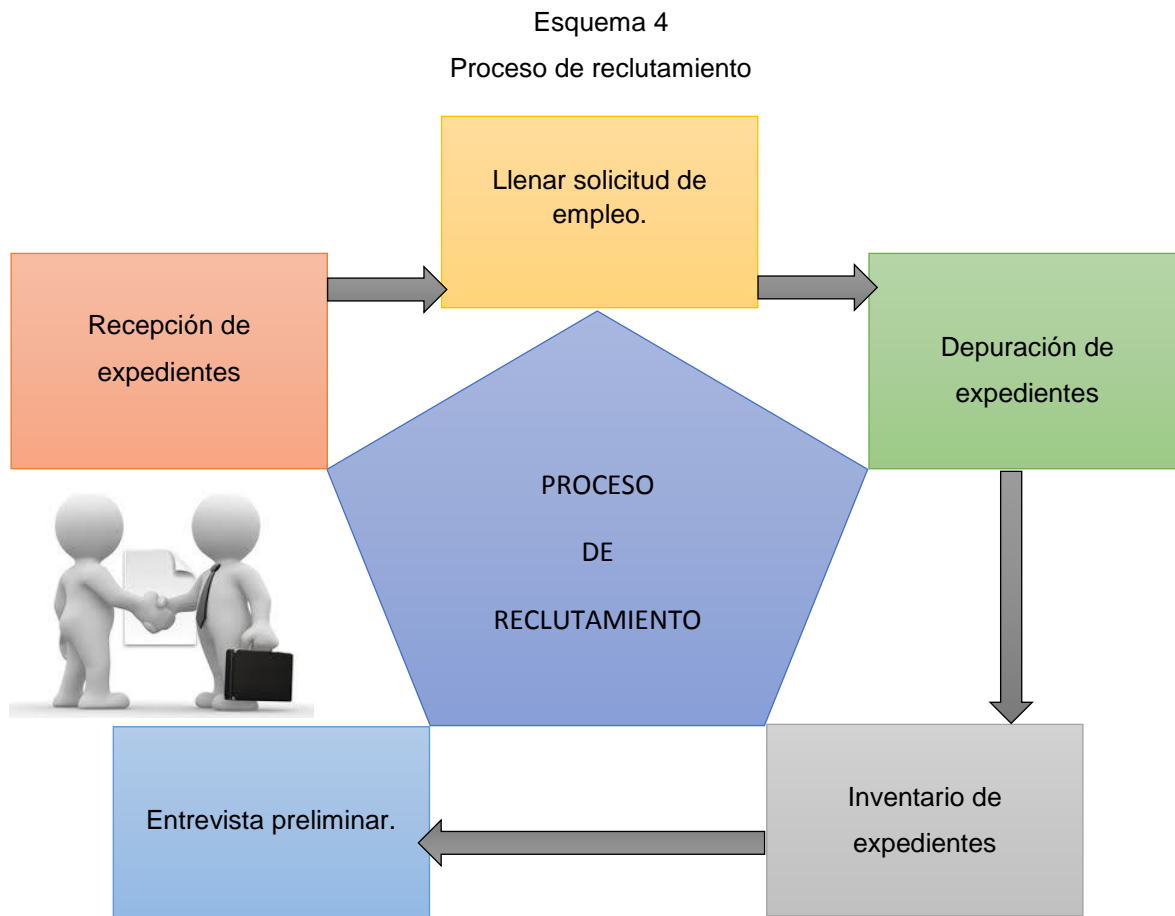
ULTIMA FECHA PARA APLICAR 31/12/2014.

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de brindar información acerca del proceso de reclutamiento se muestra a continuación una breve descripción así como los pasos a seguir para su correcta aplicación:

2.3 Descripción del proceso de reclutamiento:

Este proceso consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante, para ello se hace necesario seguir una serie de pasos que garanticen la correcta aplicación y ejecución del proceso.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Recepción de expedientes: en esta etapa se reciben los expedientes de los candidatos de acuerdo a los requerimientos solicitados en la convocatoria o anuncio de empleo publicado.

2.3.2 Solicitud de empleo: posterior a la recepción de expedientes, se hace entrega al interesado de un formato de solicitud de empleo, el cual contiene los siguientes apartados:

- Datos personales: información propia del solicitante.
- Datos familiares: proporcionan información sobre los integrantes del núcleo familiar, lo cual sirve de referencia para conocer el estatus económico familiar.
- Preparación académica: constituye un indicador que se requiere para el puesto según el perfil establecido.
- Antecedentes laborales: ofrece datos para conocer si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia, así como las responsabilidades y experiencias del candidato y confrontarlas con las que el puesto actual requiere.
- Referencias personales y laborales: permitirá comparar la información proporcionada en el currículum vitae con personas que puedan dar referencias personales y laborales.
- Autenticidad: es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nula su solicitud de empleo.

En el siguiente formato se presenta un modelo de solicitud de empleo, adaptado a la Policía Municipal de Tránsito de la cabecera departamental de Huehuetenango:

Formato 7
Modelo de solicitud de empleo PMT

Solicitud de Empleo PMT		Fecha	
Puesto que solicita: Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada sera tratada confidencialmente.			
		Sueldo Mensual Deseado	
		Sueldo Mensual Aprobado	
		Fecha de Contratación	
Datos Personales			
Apellido Paterno Apellido Materno Nombres		Edad	A prestado servicio militar Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Ciudad	Lugar de Nacimiento	Teléfono	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Domicilio	Colonia	Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Zona	Código Postal	Estatura	Peso
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo (a)		Estado Civil	
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros (a)		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	
Documentación			
No de DPI	Lugar de Emisión	No. de Nit	No. de Afiliación al IGSS
No de Pasaporte (Extranjeros)	Tiene Licencia de Conducir <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Clase y No. de Licencia de Conducir	
Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Explique)	
¿Práctica usted algún deporte?	¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?			
Datos Familiares			
Nombres y apellidos Padre		Domicilio	Ocupación
Vive <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Edad		
Nombres y apellidos Madre		Domicilio	Ocupación
Vive <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Edad		
Nombres y apellidos Espos(a)		Domicilio	Ocupación
Vive <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Edad		
Nombres y apellidos Hijo(a)		Domicilio	Ocupación
Vive <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Edad		
Nombres y apellidos Hijo(a)		Domicilio	Ocupación
Vive <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Edad		
Nombres y apellidos Hijo(a)		Domicilio	Ocupación
Vive <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Edad		
Escolaridad			
Primaria	Dirección	Del año al Año	Título obtenido
Básico	Dirección	Del año al Año	Título obtenido
Diversificado	Dirección	Del año al Año	Título obtenido
Universitario	Dirección	Del año al Año	Título obtenido
Cursos o diplomados adicionales	Dirección	Del año al Año	Título obtenido
Otros estudios realizados			

Antecedentes laborales (Inicie en el orden de su último empleo o empleo actual)				
Empresa	Cargo desempeñado	Tiempo laborado	Salario devengado	Funciones realizadas

Referencias laborales				
Nombres y apellidos	Empresa y puesto	Celular	Oficina	Dirección

Referencias personales		
Nombres y apellidos	Dirección	Teléfono (s)

Declaro que la información proporcionada es verídica, por lo que autorizo a la entidad, persona individual o jurídica interesada para que se realicen las consultas necesarias, con el objeto de confirmar cada uno de los datos presentados en la solicitud de empleo, siendo consciente que durante el proceso la entidad no está obligada a contratarme, por ningún motivo a pesar de realizar las averiguaciones correspondientes en el actual procedimiento.

Firma del candidato _____ Lugar y Fecha _____

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Depuración de expedientes: permite seleccionar los expedientes de los candidatos que reúnen los requerimientos del perfil del puesto.

2.3.4 Inventario de expedientes: se realiza con el propósito de crear una base de datos de aspirantes los cuales son útiles para futuros procesos.

2.3.5 Entrevista preliminar: se lleva a cabo para conocer aspectos generales del solicitante.

III. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección de recursos humanos tiene como función orientar y guiar a la organización, con el fin de elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto, a través de la implementación de pruebas que medirán su comportamiento, capacidades y habilidades. A continuación se refieren algunas herramientas las cuales pueden ser de utilidad durante esta etapa:


3.1 Entrevista de selección:

Es la fase más importante dentro del proceso de selección o búsqueda de trabajo, es el momento de contacto personal, del cara a cara, en donde el entrevistador debe confirmar si el entrevistado cuenta con las competencias específicas necesarias para el puesto postulado y el entrevistado debe brindar información completa que le permita al entrevistador reconocer experiencia, habilidades e interés en el puesto de trabajo sin dejar de causar buena impresión.

Para facilitar este proceso se sugiere un formato el cual incluye los aspectos más relevantes a tomar en cuenta.

Formato 8

Cuadro de preguntas para entrevista de empleo

<p>1. Preguntas entrevista general:</p>  <ul style="list-style-type: none"> -Buenas tardes ¿Cómo está? -Confirmación de los datos personales. -Comentario del currículo vitae (ojo experiencia). -¿Qué meta se ha fijado en el ámbito profesional? -En su trabajo ¿Qué prefiere, actividades que pudiera realizar solo o en un equipo? ¿Por qué? -¿Cómo se definiría así mismo/a? justifíquelo. -¿Cuáles son sus valores? -Cuénteme una situación que para usted fuera desagradable o difícil y la solucionarías con éxito. -¿Qué le hace pensar que usted es la persona adecuada para este trabajo? 	<p>5. Preguntas sobre proyectos y condiciones personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo? -¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto? -¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos? -¿Puede incorporarse inmediatamente? -¿Tiene vehículo propio? -¿Es usted propietario de su vivienda? -¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas? -¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué? -¿Tiene usted muchos amigos?
<p>2. Preguntas para el empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Qué sabe acerca de nuestra institución? -¿Qué ambiente de trabajo prefiere? -¿Prefiere un trabajo previsible o un trabajo cambiante? -Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato? -¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo? -¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto? -¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo? -¿Cómo cree que podrá lograrlos? -¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto? -¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función? -¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? -¿Y con qué tipo de jefe cree que no entablaría una relación adecuada? 	<p>6. Preguntas experiencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hábleme de sus experiencias profesionales. -¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado? -¿Por qué dejó el último empleo? -De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
<p>3. Preguntas del motivo de la solicitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro? -¿Qué le llamo la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia? -¿Qué piensa que puede usted aportar? -¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros? -¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional? 	<p>7. Preguntas de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hábleme de usted mismo. -Cuénteme una anécdota de su vida en que resolviera una situación problemática con éxito. -¿Qué gana la institución si lo contrata a usted en lugar de a otro candidato? -Si fuera el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato ¿Qué cualidades le gustaría que yo reuniera? -¿Prefiere trabajar con gente o le gusta más trabajar solo? -¿Se considera un líder o un seguidor? ¿Por qué? -¿Cómo se inserta en un equipo de trabajo? -¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales -¿Cuáles con sus defectos? Describa tres principales -Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo? -¿Qué impresión cree que he sacado de usted a través de esta entrevista?
<p>4. Preguntas para el comportamiento en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Como le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente? -¿Por qué prefiere trabajar en equipo? -¿Por qué prefiere trabajar sólo? -¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo? -¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo? -¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad? -¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse? -¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores? -¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros? -¿Cómo acepta las normas de disciplina? Con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición. -¿Qué opina de sus jefes anteriores? 	<p>8. Preguntas sobre retribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Cuánto ganaba en su empleo anterior? -¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales? -¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión? -¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, horario, vacaciones, entre otras?

Fuente: Elaboración propia.

Durante el proceso de selección se debe tomar en cuenta la aplicación de pruebas que garanticen la elección del candidato idóneo para ocupar un puesto dentro de la institución, por lo que se sugiere la utilización de pruebas psicométricas y cognoscitivas.

Para la correcta aplicación de las pruebas psicométricas y cognoscitivas existen actualmente empresas que ofrecen este tipo de servicio específico, en donde expertos administran los diferentes test y analizan e interpretan los resultados.

Posteriormente, las competencias reflejarán un nivel general respecto al cargo que se está solicitando, constituyendo una referencia para que el empleador encuentre apto o no al candidato para el puesto o vacante solicitada.

3.2 Pruebas psicométricas:

Son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo, entre las cuales destacan los siguientes tipos: medición de inteligencia (que comparan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como se tiende a reaccionar), factores de personalidad (comportamiento cotidiano), proyectivas (que es lo que subconscientemente se desea) y varios tipos más. En esencia es una herramienta que permite conocer el estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicar su forma de pensar.

3.3 Pruebas cognoscitivas:

Una prueba de capacidad cognoscitiva está diseñada ya sea para medir la inteligencia general o la aptitud mental en un área en particular. Las pruebas se administran de forma individual, a menudo a través del uso de un formato de papel o lápiz. Son utilizados por recursos humanos para la contratación de personal y también por los sistemas escolares para evaluar el potencial intelectual de sus estudiantes. La puntuación se completa generalmente por una computadora y la mayoría de las pruebas se consideran fiables.

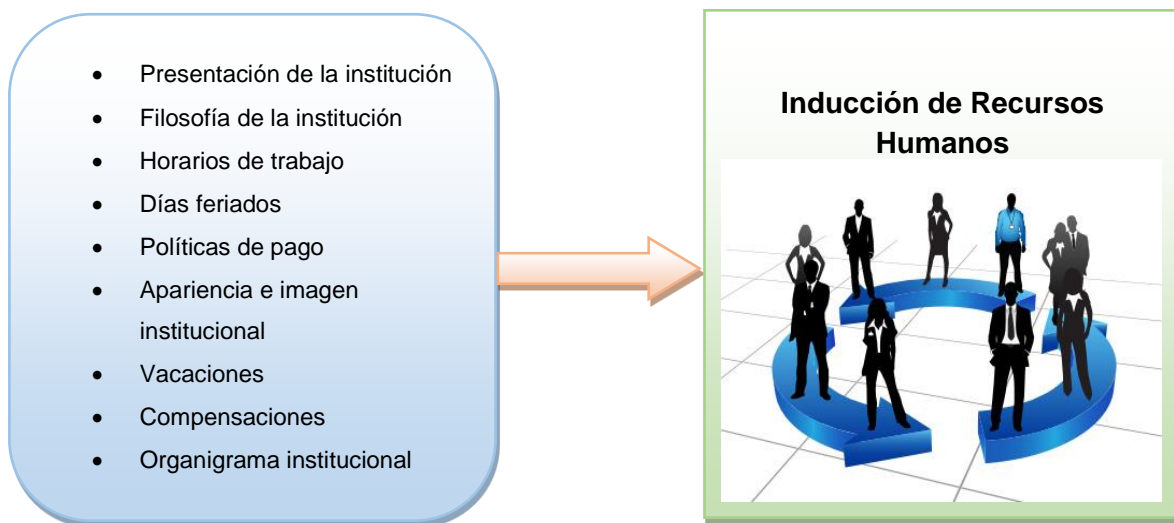
Las pruebas de capacidad cognoscitiva o de inteligencia pueden medir el intelecto verbal, matemática, habilidad espacial, mecánica o de oficina. También pueden evaluar la memoria tanto a corto como a largo plazo, la velocidad visual o manual y el razonamiento simbólico, que es la capacidad de pensamiento abstracto, tales pruebas en síntesis, son en realidad la medición de la interacción del evaluado con el medio ambiente.

IV. INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La inducción constituye un aspecto importante para el buen inicio de una relación laboral, en consecuencia las personas que la faciliten deben ser las idóneas y contar con el recurso material necesario. Al respecto, pueden considerarse los siguientes aspectos:

Figura 2

Elementos del manual de Inducción



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Manual de inducción:

El manual de Inducción describe el por qué y para qué fue creada la institución así también da a conocer aspectos históricos importantes, los reglamentos y leyes que rigen la organización y los derechos y obligaciones de cada uno.

MANUAL DE INDUCCIÓN

Presentación de la institución.

¿Quiénes somos?

La Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango es una institución eminentemente de carácter civil regida por los principios de jerarquía y subordinación, desempeñando sus funciones con apego a la Constitución Política de la República de Guatemala y las Leyes relacionadas con la seguridad pública, todo esto a través de las unidades que la conforman, ejerciendo dirección y control en todo lo que respecta al ordenamiento vehicular y peatonal de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Nuestro origen "reseña histórica": En fecha 09 de marzo del 2009, se procede a celebrar el Convenio No 04-2009 para el traslado de competencia de la administración de tránsito entre el Ministerio de Gobernación y la Municipalidad de Huehuetenango, posteriormente en fecha 06 de julio del 2009, el ministerio de gobernación mediante la aprobación del Acuerdo Gubernativo No 189-2009 , acuerda trasladar la competencia de la administración de tránsito a la Municipalidad de Huehuetenango, por ultimo de conformidad con la Resolución No 000344 de fecha 09 de marzo del 2009 emitida por el Ministerio de Gobernación se prohíbe imponer sanciones en las carreteras nacionales y departamentales restringiendo el perímetro exclusivamente a la cabecera departamental de Huehuetenango.



POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE HUEHUETENANGO

Filosofía de la institución.

MISSION:

Realizar funciones especializadas, como agentes de la autoridad de tránsito, dentro del distrito municipal de Huehuetenango y en consecuencia le corresponde dirigir, controlar y administrar el tránsito conforme a la Ley y Reglamento de Tránsito.

VISION:

Lograr que en el municipio de Huehuetenango, se obtenga un tránsito vehicular y peatonal ordenado, mediante la labor profesional de la PMT; la comprensión y educación vial de cada uno de los habitantes.

Objetivos de la institución:

- Supervisar y regular el tránsito en la ciudad.
- Montaje de operativos varios (alcoholímetros, carreras clandestinas, transporte pesado, entre otros).
- Apoyo a eventos socioculturales, recreativos y deportivos.
- Ejecución de planes operativos y órdenes de servicio.
- Apoyo a infraestructura, señalización y cambios de vía.
- Prevención de accidentes y orientación a los conductores, en los cambios efectuados por la comuna.

Horario de trabajo.

De Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 13:00, según programación del Director Departamental PMT.

Días feriados:

- 01 de Enero (año nuevo).
- Jueves, Viernes y Sábado Santos (Semana Santa).
- 01 de Mayo (Día del trabajo).
- 30 de Junio (Día del ejército).
- 15 de Septiembre (Independencia de Guatemala).
- 01 de Noviembre (Día de los Santos Muertos).
- 24 de Diciembre a partir de las 12 horas (Víspera de Navidad).
- 25 de Diciembre (Navidad).
- 31 de Diciembre a partir de las 12 horas (Fin de año).
- 16 de Julio Feria local.

Políticas de pago.

- ✓ Personal administrativo (oficina), día 30 de cada mes, rango de salario según lo estipulado en contrato laboral, por medio de depósito a cuenta aperturada en Banco del sistema.
- ✓ Personal operativo (agentes PMT), día 30 de cada mes, rango de salario según lo estipulado en contrato laboral, por medio de depósito a cuenta aperturada en Banco del sistema.

Apariencia e imagen Institucional PMT.

Personal administrativo:

Hombres:

- Camisa tipo sport diseño institucional.
- Pantalón de tela diseño institucional.
- Gorra tipo cadete diseño institucional.
- Chumpa o chaleco diseño institucional.

Mujeres:

- Falta o pantalón formal.
- Blusa formal.
- Zapato de tacón alto.
- Utilización de medias (panty).
- Saco de vestir o suéter formal.
- Accesorios y maquillaje moderado.

Personal Operativo:

Hombres:

- ✓ Camisa tipo sport diseño institucional
- ✓ Pantalón de tela diseño institucional
- ✓ Gorra tipo cadete diseño institucional
- ✓ Chumpa o chaleco diseño institucional

Mujeres:

- ✓ Camisa tipo sport diseño institucional
- ✓ Pantalón de tela diseño institucional
- ✓ Gorra tipo cadete diseño institucional
- ✓ Chumpa o chaleco diseño institucional

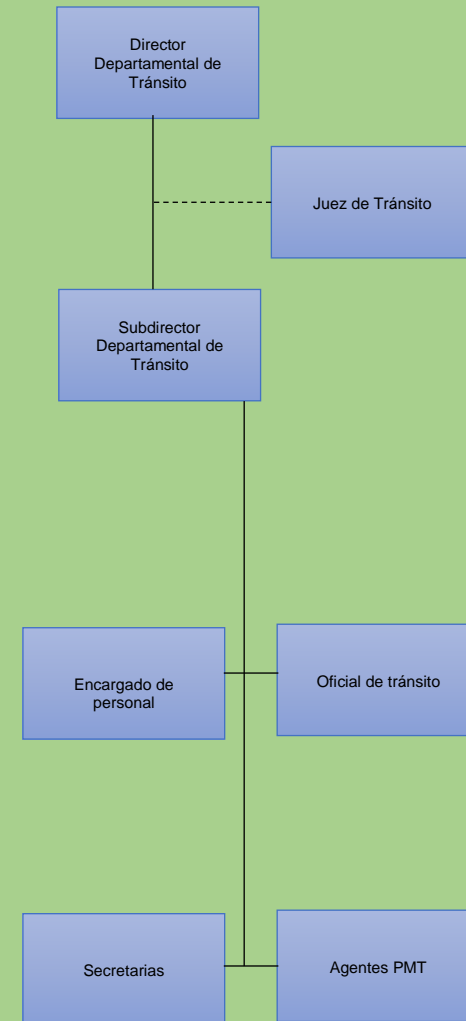
Vacaciones.

- ▶ Todo colaborador de la Policía Municipal de Tránsito (PMT), tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas, después de cada año de trabajo continuo laborado, dicho periodo tiene como duración mínima 15 días hábiles.
- ▶ Se dará el aviso respectivo al colaborador dentro de los 60 días siguientes en que haya cumplido el año de labores en la institución, tratando de no alterar la buena marcha de las actividades de la entidad ni la efectividad del descanso, evitando recargar el trabajo a los demás compañeros.
- ▶ Por último los colaboradores de la PMT gozarán de su periodo vacacional, sin interrupciones exceptuando las ocasiones en las cuales se requiera de su presencia, esto en función del puesto y disposiciones especiales que no permitan una ausencia muy prolongada, reprogramando los días faltantes posteriormente para gozar de su periodo vacacional.

Prestaciones adicionales.

- ▶ Bono anual al cumplir un año de estabilidad laboral en la institución.
- ▶ Prestaciones de ley (aguinaldo, bono catorce, vacaciones, indemnización laboral en caso de despido).

ORGANIGRAMA PMT.



Fuente: Elaboración propia.

V. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La capacitación debe ser un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

Base legal capacitación a empleados municipales:

El artículo 94 del Código Municipal (Decreto 12-2002) indica que las Municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal.

Es importante hacer referencia que a través de la capacitación se obtienen los siguientes beneficios:

<i>Beneficios para la PMT</i>	<i>Beneficios para los colaboradores de la PMT</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a prevenir riesgo de trabajo.• Produce actitudes más positivas.• Eleva la moral del personal.• Mejora el conocimiento de los colaboradores y por lo tanto el desempeño.• Crea una mejor imagen de la institución.• Mejora la relación jefe-subordinados.• Facilita información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.• Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a los colaboradores a solucionar problemas y tomar mejores decisiones.• Incrementa la confianza y desarrollo personal.• Promueve la formación de líderes.• Permite lograr las metas y objetivos individuales.• Disminuye los temores de incompetencia o ignorancia.• Hace al empleado más útil mediante la mejora del desempeño.

A continuación se sugieren algunas herramientas que facilitarán el proceso de capacitación:

5.1 Programa de capacitación:

Es el instrumento que refleja los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los colaboradores. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con las personas o simplemente alentarlos a debatir sobre su trabajo entre sí, debiéndose tener continuidad mientras dure el empleo.

Así también es indispensable definir la metodología a implementar, duración y horarios, instalaciones, mobiliario y equipo, requisición de materiales y documentos de apoyo.

<p style="text-align: center;"><u>Metodología</u></p> <p>El programa de capacitación está integrado por varias actividades que permiten fortalecer el conocimiento teórico-técnico. Al final de cada módulo se procederá a realizar una evaluación con el fin primordial de apreciar el nivel de aprendizaje que obtendrán los colaboradores, de igual manera confirmar que los temas impartidos hayan cumplido con las expectativas de los capacitados.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Duración y horarios</u></p> <p>El programa de capacitación está integrado por ocho módulos o unidades y cada uno puede desarrollarse durante un tiempo máximo de un mes. Así mismo queda a criterio de la Policía Municipal de Tránsito, definir las fechas más apropiadas para llevar a cabo su ejecución, por otra parte se recomienda que cada una de las unidades sea impartida en por lo menos 20 horas mensuales, realizando la calendarización por cada semana y que no sobrepase de cinco horas cada una, acomodándose según conveniencia en jornada matutina o vespertina.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Instalaciones</u></p> <p>Los temas de capacitación, serán impartidos tanto en ambientes internos como externos y apropiados a las temáticas. Entre los espacios disponibles se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">• Área de prácticas (parqueo PMT).• Salón de reuniones (instalaciones PMT).	<p style="text-align: center;"><u>Mobiliario y equipo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Equipo de audio y video.• Equipo de cómputo (laptop).• Cañonera.• Pizarra.• Mesas y sillas de trabajo.
<p style="text-align: center;"><u>Requisición de materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Lapiceros.• Lápices.• Marcadores.• Folders.• Cinta adhesiva.	<p style="text-align: center;"><u>Documentos de apoyo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Programa temas de capacitación.• Material de estudio.• Formato evaluación de capacitación.

A continuación se propone una serie de formatos que ilustran los pasos necesarios para la ejecución efectiva del programa de capacitación, con el fin de alcanzar mejores resultados en la prestación del servicio a la ciudadanía huehueteca así como llevar un control específico de las capacitaciones que se van a impartir a los colaboradores actuales y/o de nuevo ingreso, y sintetizar los resultados finales.

Formato 10

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO




No de orden módulo	Unidad o módulo de capacitación	Entidades sugeridas para facilitar el evento de capacitación	Metodología a implementar	Participantes	Mes sugerido	Cantidad de participantes
1	Educación vial	Instructores de EMETRA PMT Guatemala	Taller magistral con apoyo de audiovisuales	Personal operativo PMT	Enero	35 personas
2	Psicología aplicada durante el desarrollo del trabajo	Psicólogos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Magistral participativa con apoyo de audiovisuales	Personal operativo y administrativo PMT	Febrero	45 personas
3	Proceso para el montaje de operativos de tránsito	Instructores de EMETRA PMT Guatemala	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas	Personal operativo PMT	Marzo	35 personas
4	Relaciones interpersonales	Psicólogos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia social	Metodología CEFE (participativa)	Personal operativo y administrativo PMT	Abril	45 personas
5	Autoridad de tránsito de la PMT	Instructores de EMETRA PMT Guatemala	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas	Personal operativo PMT	Mayo	35 personas
6	Infracciones y sanciones	Instructores de EMETRA PMT Guatemala	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas	Personal operativo PMT	Junio	35 personas
7	Motivación y liderazgo	Psicólogos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Metodología CEFE (participativa)	Personal operativo y administrativo PMT	Julio	45 personas
8	Vía pública	Instructores de EMETRA PMT Guatemala	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas	Personal operativo PMT	Agosto	35 personas

Observación: El programa está sujeto a variaciones, en relación a la planificación de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	<p><u>INFORMACIÓN GENERAL</u></p>	<p>MÓDULO DE CAPACITACIÓN</p>	<p>No 1</p>
			<p>DURACIÓN: 20 horas al mes</p>
<p>TEMA: Educación vial</p>	<p>OBJETIVO: Contribuir a la formación de una adecuada cultura vial en los transeúntes y conductores de la ciudad de Huehuetenango.</p>	<p>ÁREA PMT: Operativa</p>	<p>CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 35 personas</p>
			<p>CONTENIDO MÓDULO 1</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley y Reglamento de Tránsito. ✓ Reglas generales de la circulación. ✓ Señales que realiza el agente. ✓ Preeminencia de las señales de tránsito. ✓ Precauciones especiales. 	<p>Instructor a nivel técnico en metodología enseñanza aprendizaje, con especialidad en seguridad vial para transporte pesado y liviano.</p>	<p>Taller magistral con apoyo de audiovisuales</p>	


Fuente: Elaboración propia.

**PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO**

MÓDULO 1	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Educación vial	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q. 0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00	Q. 0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00
	PARTICIPANTES		
	36 refacciones	Q.15.00	Q.540.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	35 lapiceros 35 lápices 35 sacapuntas 35 borradores 35 marcadores 35 folders 1 rollo de cinta adhesiva 35 gafetes 35 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 55.50 Q. 35.00 Q. 17.50 Q. 17.50 Q.175.00 Q. 52.50 Q. 5.00 Q. 70.00 Q.175.00 Q. 35.00 Q.100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 1		Q.2, 238.00

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	<u>INFORMACIÓN GENERAL</u>	MÓDULO DE CAPACITACIÓN	No 2
			DURACIÓN: 20 horas al mes
TEMA: Psicología aplicada durante el desarrollo del trabajo	OBJETIVO: Desarrollar sistemática y progresivamente un conjunto de hábitos y habilidades que permitan, comportarse a los colaboradores de la Policía Municipal de Tránsito de manera adecuada frente a los elementos activos del trabajo.	ÁREA PMT: Operativa y Administrativa	
		CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 45 personas	
CONTENIDO MÓDULO 2	PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR	METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salud mental, imagen personal, autoestima y motivación laboral del personal de la Policía Municipal de Tránsito. ✓ Habilidades sociales del personal de la Policía Municipal de Tránsito; asertividad, empatía, comunicación y atención al público. ✓ Estrés laboral. ✓ Ética y moral. ✓ Principios y valores. ✓ Inteligencia emocional. 	Psicólogo industrial Psicólogo clínico Administrador de empresas Magister en Recursos Humanos	Magistral participativa con apoyo de audiovisuales	

PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 2	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Psicología aplicada durante el desarrollo del trabajo	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q. 0.00 Q.200.00 Q. 0.00 Q.100.00	Q. 0.00 Q.200.00 Q. 0.00 Q.100.00
	PARTICIPANTES		
	46 refacciones	Q.15.00	Q.690.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	45 lapiceros 45 lápices 45 sacapuntas 45 borradores 45 marcadores 45 folders 1 rollo de cinta adhesiva 45 gafetes 45 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 67.50 Q. 45.00 Q. 22.50 Q. 22.50 Q.225.00 Q. 67.50 Q. 5.00 Q. 90.00 Q.225.00 Q. 35.00 Q.100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 2		Q.1, 205.00


MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

 INFORMACIÓN GENERAL	MÓDULO DE CAPACITACIÓN	No 3
		DURACIÓN: 20 horas al mes
TEMA: Proceso para el montaje de operativos de tránsito	OBJETIVO: Comprender los procedimientos para emitir las respectivas sanciones a los infractores de la ley y reglamento de tránsito.	ÁREA PMT: Operativa
		CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 35 personas
CONTENIDO MÓDULO 3	PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimiento obligatorio de la policía de tránsito. ✓ Aspectos a tener en cuenta en las infracciones de tránsito. ✓ Obstáculos o dificultades al emitir las respectivas sanciones de tránsito. 	Instructor a nivel técnico en metodología enseñanza aprendizaje con especialidad en seguridad vial para transporte pesado y liviano.	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas


PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 3	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Proceso para el montaje de operativos de tránsito	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q. 0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00	Q. 0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00
	PARTICIPANTES		
	36 refacciones	Q.15.00	Q.540.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	35 lapiceros 35 lápices 35 sacapuntas 35 borradores 35 marcadores 35 folders 1 rollo de cinta adhesiva 35 gafetes 35 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 55.50 Q. 35.00 Q. 17.50 Q. 17.50 Q.175.00 Q. 52.50 Q. 5.00 Q. 70.00 Q.175.00 Q. 35.00 Q.100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 3	Q.2, 238.00	


MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	<u>INFORMACIÓN GENERAL</u>	MÓDULO DE CAPACITACIÓN	No 4
			DURACIÓN: 20 horas al mes
TEMA: Relaciones interpersonales	OBJETIVO: Entender la diferencia entre las relaciones normales y relaciones humanas, beneficios y alcances al nivel personal y laboral, así como proveer técnicas de comunicación asertivas que conserven la integridad.	ÁREA PMT: Operativa y administrativa	CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 45 personas
CONTENIDO MÓDULO 4	PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR	METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones humanas versus relaciones humanas superiores. ✓ La comunicación asertiva. ✓ La comunicación efectiva. ✓ Escenificación de conflictos y cómo remediarlos. 	Psicólogo industrial Psicólogo clínico Administrador de empresas Magister en Recursos Humanos	Metodología CEFE (participativa). Competencia de Economía a través de la formación emprendedora. (Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes y visión).	


PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 4	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Relaciones interpersonales	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q. 0.00 Q.200.00 Q. 0.00 Q.100.00	Q. 0.00 Q.200.00 Q. 0.00 Q.100.00
	PARTICIPANTES		
	46 refacciones	Q.15.00	Q.690.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	45 lapiceros 45 lápices 45 sacapuntas 45 borradores 45 marcadores 45 folders 1 rollo de cinta adhesiva 45 gafetes 45 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 67.50 Q. 45.00 Q. 22.50 Q. 22.50 Q.225.00 Q. 67.50 Q. 5.00 Q. 90.00 Q.225.00 Q. 35.00 Q.100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 4		Q.1, 205.00


MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

 <p align="center"><u>INFORMACIÓN GENERAL</u></p>	<p align="center">MÓDULO DE CAPACITACIÓN</p>	<p align="center">No 5</p>
		<p align="center">DURACIÓN: 20 horas al mes</p>
<p align="center">TEMA: Autoridad de tránsito de la PMT</p>	<p>OBJETIVO: Dar a conocer la importancia de las competencias y facultades de la Policía Municipal de Tránsito, para evitar inconvenientes durante la emisión de sanciones o multas a los infractores de la ley y reglamento de tránsito.</p>	<p align="center">ÁREA PMT: Operativa</p>
		<p align="center">CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 35 personas</p>
<p align="center">CONTENIDO MÓDULO 5</p>	<p align="center">PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR</p>	<p align="center">METODOLOGÍA</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercicio de funciones de tránsito por las municipalidades. ✓ Ejercicio en conjunto. ✓ Derecho de vía. ✓ Límite de la responsabilidad ✓ Conductores y licencia de conducir. 	<p>Instructor a nivel técnico en metodología enseñanza aprendizaje, con especialidad en seguridad vial para transporte pesado y liviano.</p>	<p>Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas.</p>


PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 5	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Autoridad de tránsito de la PMT	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00 Q.0.00	Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00 Q.0.00
	PARTICIPANTES		
	36 refacciones	Q.15.00	Q.540.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	35 lapiceros 35 lápices 35 sacapuntas 35 borradores 35 marcadores 35 folders 1 rollo de cinta adhesiva 35 gafetes 35 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 55.50 Q. 35.00 Q. 17.50 Q. 17.50 Q. 175.00 Q. 52.50 Q. 5.00 Q. 70.00 Q. 175.00 Q. 35.00 Q. 100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 5	Q.2, 238.00	


MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	<u>INFORMACIÓN GENERAL</u>	MÓDULO DE CAPACITACIÓN	No 6
			DURACIÓN: 20 horas al mes
	TEMA: Infracciones y sanciones	OBJETIVO: Aplicar correctamente las sanciones en materia de tránsito al incumplimiento y violación de las normas establecidas en la ley y reglamento de tránsito.	ÁREA PMT: Operativa
			CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 35 personas
	CONTENIDO MÓDULO 6	PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR	METODOLOGÍA
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infracciones de tránsito. ✓ sanciones. ✓ Amonestación y multas. ✓ Retención de documentos. 	Instructor a nivel técnico en metodología enseñanza aprendizaje, con especialidad en seguridad vial para transporte pesado y liviano.	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas.

PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 6	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Infracciones y sanciones	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q.0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00	Q.0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00
	PARTICIPANTES		
	36 refacciones	Q.15.00	Q.540.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	35 lapiceros 35 lápices 35 sacapuntas 35 borradores 35 marcadores 35 folders 1 rollo de cinta adhesiva 35 gafetes 35 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 55.50 Q. 35.00 Q. 17.50 Q. 17.50 Q. 175.00 Q. 52.50 Q. 5.00 Q. 70.00 Q. 175.00 Q. 35.00 Q. 100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 6	Q.2, 238.00	


MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

 <p align="center">INFORMACIÓN GENERAL</p>	<p align="center">MÓDULO DE CAPACITACIÓN</p>	No 7
		DURACIÓN: 20 horas al mes
<p align="center">TEMA: Motivación y liderazgo</p>	<p>OBJETIVO: Sensibilizar acerca de la importancia de la motivación en el liderazgo institucional.</p>	ÁREA PMT: Operativa y administrativa
		CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 45 personas
CONTENIDO MÓDULO 7	PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cómo crear ambientes altamente motivadores. ✓ La motivación ¿método o exaltación, ciencia o espectáculo? ✓ Cualidades y competencias del líder. ✓ Reglas doradas del trabajo en equipo 	<p>Psicólogo industrial Psicólogo clínico Administrador de empresas Magister en Recursos Humanos</p>	<p>Metodología CEFE (participativa). Competencia de economía a través de la formación emprendedora. (Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes y visión).</p>


PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 7	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Motivación y liderazgo	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q.0.00 Q.200.00 Q.0.00 Q.100.00	Q.0.00 Q.200.00 Q0.00 Q.100.00
	PARTICIPANTES		
	46 refacciones	Q.15.00	Q.690.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	45 lapiceros 45 lápices 45 sacapuntas 45 borradores 45 marcadores 45 folders 1 rollo de cinta adhesiva 45 gafetes 45 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 67.50 Q. 45.00 Q. 22.50 Q. 22.50 Q.225.00 Q. 67.50 Q. 5.00 Q. 90.00 Q.225.00 Q. 35.00 Q.100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 7		Q.1, 205.00

MATRIZ INFORMATIVA MÓDULO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	INFORMACIÓN GENERAL	MÓDULO DE CAPACITACIÓN	No 8
			DURACIÓN: 20 horas al mes
TEMA: Vía pública	OBJETIVO: Uso adecuado de la vía pública para el tránsito y circulación de personas y vehículos conforme las disposiciones de la ley y reglamento de tránsito.	ÁREA PMT: Operativa	CANTIDAD DE PARTICIPANTES: 35 personas
CONTENIDO MÓDULO 8	PERFIL FACILITADOR O EXPOSITOR	METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vía pública. ✓ Retiro de cosas, vehículos, materiales, propaganda u otros. ✓ Trabajos en la vía pública. ✓ Estacionamiento y parqueos. ✓ Señalización y semaforización. 	Instructor a nivel técnico en metodología enseñanza aprendizaje, con especialidad en seguridad vial para transporte pesado y liviano.	Clase magistral con talleres y/o prácticas demostrativas.	

PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO

MÓDULO 8	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Vía pública	EXPOSITOR		
	Honorarios Combustible Hospedaje Alimentación	Q.0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00	Q.0.00 Q.600.00 Q.600.00 Q.300.00
	PARTICIPANTES		
	36 refacciones	Q.15.00	Q.540.00
	INSUMOS PARA LA CAPACITACIÓN		
	35 lapiceros 35 lápices 35 sacapuntas 35 borradores 35 marcadores 35 folders 1 rollo de cinta adhesiva 35 gafetes 35 diplomas de participación 1 resma de papel bond 80 gramos Alquiler de cañonera	Q. 1.50 Q. 1.00 Q. 0.50 Q. 0.50 Q. 5.00 Q. 1.50 Q. 5.00 Q. 2.00 Q. 5.00 Q. 35.00 Q.100.00	Q. 55.50 Q. 35.00 Q. 17.50 Q. 17.50 Q.175.00 Q. 52.50 Q. 5.00 Q. 70.00 Q.175.00 Q. 35.00 Q.100.00
	INVERSIÓN MÓDULO 8		Q.2, 238.00

PRESUPUESTO TOTAL DE INVERSIÓN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2015
POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO



No MÓDULO	TEMA	COSTO POR MÓDULO
MÓDULO 1	Educación vial	Q.2, 238.00
MÓDULO 2	Psicología aplicada durante el desarrollo del trabajo	Q.1, 205.00
MÓDULO 3	Proceso para el montaje de operativos de tránsito	Q.2, 238.00
MÓDULO 4	Relaciones interpersonales	Q.1, 205.00
MÓDULO 5	Autoridad de tránsito de la PMT	Q.2, 238.00
MÓDULO 6	Infracciones y sanciones	Q.2, 238.00
MÓDULO 7	Motivación y liderazgo	Q.1, 205.00
MÓDULO 8	Vía pública	Q.2, 238.00
TOTAL DE INVERSIÓN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PMT		Q.14, 805.00

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Calendarización del ciclo de capacitaciones:

Es un instrumento que permite programar los procesos de formación en las áreas de la institución donde sean necesarios así como establecer los periodos de tiempo para cada uno y definir el tipo de capacitación.

A manera de ejemplo se muestra a continuación un modelo adaptado al programa de capacitación sugerido:

Formato 14

CALENDARIZACIÓN ANUAL DE CAPACITACIONES 2015 POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO HUEHUETENANGO.



DIA SUGERIDO: DOMINGO

HORARIO SUGERIDO: JORNADA MATUTINA O VESPERTINA (SEGÚN CONVENIENCIA DE LA PMT).

NÚMERO DE ASISTENTES: DE 35 A 45 PERSONAS.

MESES TEMAS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Educación vial	X	X	X	X																												
Psicología aplicada durante el desarrollo del trabajo					X	X	X	X																								
Proceso para el montaje de operativos de tránsito									X	X	X	X																				
Relaciones interpersonales													X	X	X	X																
Autoridad de tránsito de la PMT																	X	X	X	X												
Infracciones y sanciones																					X	X	X	X								
Motivación y liderazgo																									X	X	X	X				
Vía pública																													X	X	X	X

Observación: El programa está sujeto a variaciones, en relación a la planificación de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Evaluación de la capacitación:

Es la etapa final del programa de capacitación, evalúa los resultados obtenidos y determina su efectividad. Responde a las siguientes preguntas: ¿qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿hay alguna manera de demostrar que la información que impartimos es la adecuada?

La evaluación determina hasta qué punto el programa de capacitación produjo cambio de comportamiento y demuestra si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Modelo de evaluación del programa de capacitación PMT.



Curso:

Lugar:

Expositor:

Fechas:

Aspectos Educativos: Evaluar cada uno de los siguientes aspectos del programa de capacitación, marcando con una X su respuesta.

1.) ¿Cómo calificaría la duración del programa?:

- Muy largo _____
- Muy corto _____
- Adecuado _____

2.) Por favor enumere los dos temas más importantes que se mencionaron en esta capacitación.

3.) Enumere los dos temas menos importantes mencionados en esta capacitación.

4.) ¿En qué temas le hubiera gustado utilizar más tiempo (profundizar)?

5.) ¿Qué aspectos adicionales le hubiera gustado incluir en el programa de capacitación?

Aspectos logísticos: Evalué cada uno de los siguientes aspectos del programa de capacitación encerrando en un círculo el número de la escala que represente su opinión en cuanto al nivel de satisfacción alcanzado:

Aspectos	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Alimentación	5	4	3	2	1
Salón de clases	5	4	3	2	1
Apoyo administrativo	5	4	3	2	1
Actividades recreativas	5	4	3	2	1
Transporte local	5	4	3	2	1

Sugerencias y comentarios:

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de evaluación del facilitador de capacitación PMT



Lugar y fecha: _____

Tema de capacitación: _____

Nombre del facilitador: _____

A continuación se presenta una serie de aspectos que el facilitador debe evidenciar durante las sesiones de capacitaciones. De acuerdo a lo observado, califique con una X según la siguiente escala.

0 = Deficiente 4 = Regular 6 = Bueno 10 = Excelente

No	Aspectos a calificar	0	4	6	8
1	¿Demuestra dominio con los temas tratados?				
2	¿Tiene la suficiente capacidad para aclarar dudas de los participantes?				
3	¿Utiliza una metodología participativa y adecuada?				
4	¿Utiliza técnicas para mantener activos a los participantes?				
5	¿Expone con orden y claridad los temas?				
6	¿Demuestra que se ha preparado con suficiente anticipación?				
7	¿Es amable al tratar a los participantes?				
8	¿Da oportunidad de participación a todos los participantes?				
9	¿Involucra en la actividad a todos los participantes?				
10	¿Es puntual para iniciar y finalizar las sesiones?				

Otros comentarios:

Fuente: Elaboración propia.

VI. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación del desempeño conduce a la creación e implementación de métodos que ayuden a calificar la manera en que el colaborador lleva a cabo sus labores, a su vez constituye un esfuerzo para reducir inconvenientes. Algunos de los métodos sugeridos para evaluar el desempeño son los siguientes:

6.1 Método de elección forzada:

Consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante frases descriptivas. Existen dos frases en donde el evaluador debe elegir una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado, "elección forzada".

Al final del cuestionario se analizan las respuestas y se comparan con los requisitos del perfil del puesto, de igual manera se comparan los resultados obtenidos con las metas establecidas, es de suma importancia que las frases que están incluidas sean las adecuadas según sea el motivo de la evaluación.

Para comprender la aplicación de este método, se sugiere un formato el cual minimiza las distorsiones a través de una aplicación sencilla en donde no se requiere preparación previa del evaluador.

Formato 17

MODELO DEL MÉTODO DE ELECCION FORZADA



NOMBRE:

PUESTO:

EDAD:

A continuación hallará frases de desempeño combinadas escriba una X bajo la palabra **Más** para indicar la frase con la que más se identifica, posteriormente escriba Y debajo de la palabra **Menos** para indicar la palabra que menos se identifica según la personalidad del evaluado.

FRASE DE DESEMPEÑO	No	Más	Menos
Solo hace lo que le ordenan	1		
Acepta críticas constructivas	2		
Se intimida cuando está sometido a presión	3		
Su comportamiento es irreprochable	4		
Tiene temor de pedir ayuda	5		
Es dinámico	6		
Mantiene su puesto siempre ordenado	7		
Presenta frustraciones por trabajo	8		

Fuente: Elaboración propia.

Como una segunda herramienta en el proceso de evaluación del desempeño se propone utilizar el método de investigación de campo, seguido de un formato que facilite comprender su aplicación.

6.2 Método de investigación de campo:

Se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, orígenes y motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método se realiza una evaluación previa, luego se realiza un análisis complementario donde cada colaborador es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente de la entidad.

Este método es uno de los más sencillos pero posee cierto grado de error, debido a que el colaborador puede mentir con facilidad, es de suma importancia que las frases de desempeño sean seleccionadas de acuerdo al perfil del puesto y también es buena estrategia repetir frases para detectar mentiras de parte del colaborador.

Con el propósito de facilitar este proceso se recomienda utilizar el siguiente formato, el cual posee características que aumentan la confiabilidad, con el fin de realizar una evaluación profunda, imparcial y objetiva, constituyéndose como uno de los métodos más completos de evaluación.

MODELO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO



NOMBRE DEL COLABORADOR:

PUESTO:

EDAD:

Realiza su trabajo a tiempo.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tiene buena actitud de servicio.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Está en el área de trabajo en horario de trabajo.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tiene liderazgo con sus subordinados.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tiene temor de pedir ayuda.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tiene iniciativa.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Le gusta reclamar.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Nunca se muestra desagradable.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tiene buena memoria.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tiene buena apariencia.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se sugiere un método que permite evaluar de una manera práctica el desempeño de cada colaborador en base a variables que identifiquen las cualidades que posee y los aspectos que necesiten fortalecerse.

Formato 19

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTOR PMT A LOS COLABORADORES DE LA PMT	
DATOS GENERALES:	
NOMBRE DEL EMPLEADO:	
PUESTO:	
PERIODO A EVALUAR:	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
INDICACIONES: COLOQUE UNA "X" EN CADA ASPECTO A EVALUAR SEGÚN ESCALA DE VALORES:	
1 = NECESITA MEJORAR	
2 = REGULAR	
3 = BUENO	
4 = MUY BUENO	
5 = EXCELENTE	



ASPECTOS A EVALUAR.		
----------------------------	--	--

<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p><i>Cantidad y profundidad de conocimiento teórico y práctico sobre el trabajo que desempeña.</i></p>	ESCALA DE VALORES	
a. <i>Conoce muy poco su trabajo</i>	1	
b. <i>Conoce a medias su trabajo</i>	2	
c. <i>Conoce de forma aceptable su trabajo</i>	3	
d. <i>Conoce muy bien su trabajo</i>	4	
e. <i>Conoce perfectamente su trabajo</i>	5	

<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p><i>Cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.</i></p>	ESCALA DE VALORES	
a. <i>Muy deficiente, comete frecuentemente errores</i>	1	
b. <i>Comete pocos errores, de vez en cuando se corrige</i>	2	
c. <i>El trabajo es aceptable</i>	3	
d. <i>Muy buen trabajo, por encima del rendimiento laboral</i>	4	
e. <i>Excelente calidad del trabajo</i>	5	

<p>CANTIDAD DE TRABAJO</p> <p><i>Capacidad de aceptar diversos tipos de actividades y de producir el volumen exigido de cada una de ellas.</i></p>	ESCALA DE VALORES	
a. <i>Rara vez termina lo que se le asigna</i>	1	
b. <i>Generalmente está atrasado</i>	2	
c. <i>Está al día con su trabajo, salvo ocasiones extraordinarias</i>	3	
d. <i>Realiza más de lo asignado</i>	4	
e. <i>Cumple con su trabajo, incluso en circunstancias extraordinarias</i>	5	

<p>PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</p> <p><i>Cumplimiento de los requerimientos exigidos por la institución y</i></p> <p><i>Habilidades para planificar, organizar y ejecutar diferentes</i></p> <p>Actividades</p>	ESCALA DE VALORES	
a. <i>No planifica ni organiza su trabajo</i>	1	
b. <i>Planifica y organiza su trabajo bajo el mínimo de requerimientos</i>	2	
c. <i>Planifica y organiza la mayor parte de sus actividades</i>	3	
d. <i>Cumple con los requerimientos exigidos por la institución</i>	4	
e. <i>Tiene habilidad para planificar, organizar y ejecutar diferentes actividades</i>	5	

<p>CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS</p> <p><i>Logros obtenidos en los plazos y programas establecidos; no obstante la atención de otras prioridades de trabajo y tareas programadas</i></p>	ESCALA DE VALORES	
a. <i>No cumple metas ni objetivos</i>	1	
b. <i>Cumple sus metas y objetivos bajo el mínimo de requerimientos</i>	2	
c. <i>Cumple la mayoría de metas y objetivos</i>	3	
d. <i>Cumple todas sus metas y objetivos de acuerdo a requerimientos</i>	4	
e. <i>Tiene habilidad para cumplir metas y objetivos sin que lo supervisen</i>	5	

<p>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</p> <p><i>La disposición para iniciar acciones positivas por sí mismo, así como la capacidad de concebir opciones ingeniosas y factibles para solucionar con los recursos disponibles</i></p>	ESCALA DE VALORES	
a. <i>No actúa por sí mismo, se rige a los establecidos</i>	1	
b. <i>Inicia acciones pero disminuye hasta desaparecer la acción por las dificultades</i>	2	
c. <i>Inicia acciones ante necesidades importantes y supera dificultades</i>	3	

d. Capta fácilmente las necesidades importantes, inicia acciones y supera dificultades	4	
e. Detecta inmediatamente las necesidades, inicia acciones y las ejecuta con extraordinaria prontitud	5	

RESPONSABILIDAD	ESCALA DE VALORES	
Esfuerzo y dedicación en el desempeño del su trabajo		
a. No demuestra interés por el trabajo	1	
b. Demuestra poco interés	2	
c. Demuestra esfuerzo, dedicación e interés necesario para desarrollar su trabajo	3	
d. Demuestra un verdadero interés, dedicación y voluntad por su trabajo	4	
e. Demuestra interés, muy grande por el trabajo dando su capacidad en forma ejemplar	5	

ESCALA DE RESULTADOS:

1 – 15 = La práctica laboral en el desarrollo de las actividades realizadas se califica como deficiente, según el puesto ejercido.

16 – 25 = El desempeño que poseen los colaboradores se califica como regular, en comparación a las expectativas requeridas en el cargo ejercido.

26 – 35 = Los colaboradores poseen un excelente desempeño laboral en las actividades que ejecutan en el cargo.

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fuente: Elaboración propia.

VII. COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES

Las compensaciones y prestaciones que brinda la PMT se definen como los incentivos hechos a sus colaboradores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros), siendo necesario que éste contribuya de alguna manera a la estabilidad de la institución a través de su trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la entidad y viceversa. Es importante resaltar la existencia de dos tipos de incentivos; económicos y no económicos y su impacto en el desempeño de los colaboradores así como la función que ejercen en el logro de los objetivos institucionales e individuales.

7.1 Incentivos económicos:

Se define como el pago que realiza una organización a sus colaboradores, puede ser en forma de salarios, bonos, prestaciones sociales, oportunidades de progreso, entre otras.

El propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados.

Tabla 1

CLASES DE INCENTIVOS ECONÓMICOS		
PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Premios. ➤ Beneficios sociales: atención médica, seguros laborales, entre otros. ➤ Oportunidad de progreso. ➤ Estabilidad laboral. 	
PROFESIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones, según el área laboral. ➤ Superación profesional. 	
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salarios. ➤ Premios. ➤ Horas extras. ➤ Gratificaciones. ➤ Bono alimenticio. 	
TIPO DE INCENTIVO	OBJETIVOS	VENTAJAS
<i>Bonos anuales, según salario devengado.</i>	<i>Permite conseguir mayores objetivos finales.</i>	<i>El colaborador es capaz de brindar gran parte de sí mismo, esforzándose por obtener un nivel de vida mejor.</i>
<i>Superación abierta.</i>	<i>Genera que el colaborador pueda superarse y llegar a ser un profesional.</i>	<i>El colaborador llega a rendir con mayor eficiencia en el trabajo.</i>
<i>Entrenamiento y capacitación.</i>	<i>Logra que el colaborador realice su trabajo lo mejor posible.</i>	<i>El colaborador realiza las labores de la empresa con un mayor conocimiento.</i>
<i>Seguridad laboral.</i>	<i>Origina que el colaborador tenga confianza al realizar las tareas laborales.</i>	<i>Todos los colaboradores alcanzarán las metas propuestas al rendir con mayor confianza.</i>
<i>Beneficios sociales: Atención médica, seguros laborales, bonos alimenticios.</i>	<i>Aporta una ayuda económica al colaborador.</i>	<i>El colaborador se siente respaldado por la institución.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

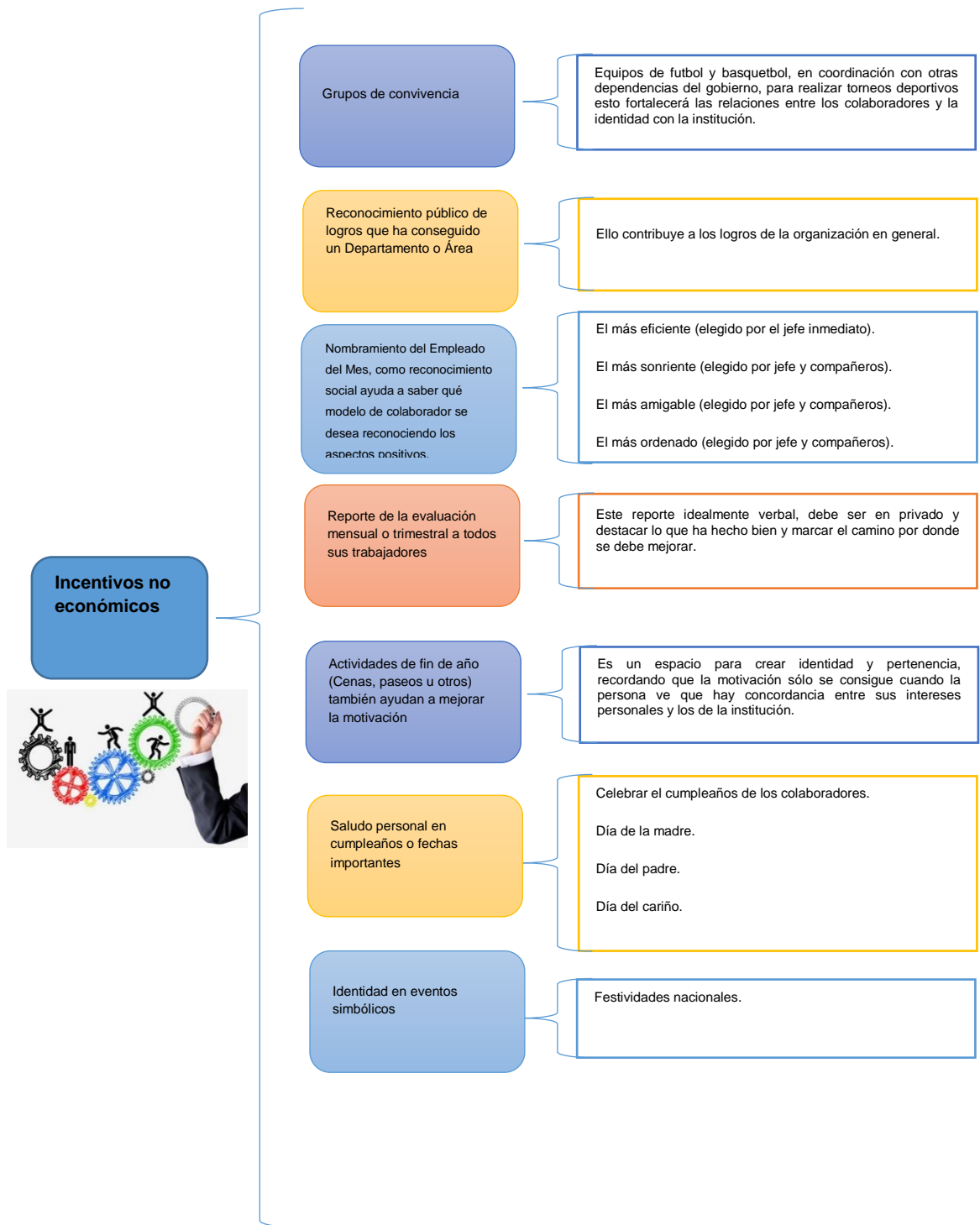
 BONO ANUAL	
Bono anual:	<i>Plan diseñado para motivar el rendimiento a corto plazo de los colaboradores, vinculados con el logro de los objetivos y metas de la institución.</i>
Condiciones estipuladas:	<p><i>El bono se deducirá según sueldo ordinario devengado por el colaborador, de igual forma deberá de cumplir las siguientes condiciones:</i></p> <p><i>Haber laborado como mínimo un año en la institución.</i></p> <p><i>Haber alcanzado las metas determinadas por jefes inmediatos.</i></p> <p><i>Nota: Las condiciones pueden variar dependiendo, el área en la cual labora el colaborador (administrativa u operativa).</i></p>
Tiempo estipulado:	<i>El bono se hará efectivo al final de cada año.</i>
Forma de pago:	<i>El pago se realizará por medio de la emisión de cheque o depósito a cuenta bancaria individual.</i>
Cálculo:	<i>Base del cálculo del bono un salario mínimo más bonificación decreto (Q.2, 280.34 + Q.250.00 = Q2, 530.34).</i>

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Incentivos no económicos

Comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que motivan a los colaboradores a tal grado que se hace evidente en su esfuerzo y empeño.

Diagrama 2
Incentivos no económicos



Fuente: Elaboración propia.

Se propone a continuación un modelo de reconocimiento al Empleado del Mes, como incentivo no económico, con el propósito de ejemplificar la manera en que puede motivarse a los colaboradores de la institución.

Formato 20

Modelo Reconocimiento Empleado del Mes PMT

EL DEPARTAMENTO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE HUEHUETENANGO.

Otorga el presente reconocimiento a:

MARIO MARTÍNEZ.

Como Empleado del Mes

Por sus resultados excepcionales y su continua contribución en el cumplimiento del logro de los objetivos y metas institucionales.

Dado en la ciudad de Huehuetenango a los..... días del mes de..... del año.....



Firma y sello Director PMT Huehuetenango

Firma y sello Sub Director PMT

Fuente: Elaboración propia.

Mapa 1
Departamento de Huehuetenango



Fuente: elaboración propia, basada en la Unidad de Planificación Municipal de Huehuetenango.

Escudo 1
Escudo Policía Municipal de Tránsito



Fuente: Policía Municipal de Tránsito de Huehuetenango.