

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

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA
PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

TESIS DE GRADO

LEONEL ESTUARDO GALIANO GUILLÉN
CARNET 24125-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

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

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA
PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

TESIS DE GRADO

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

**POR
LEONEL ESTUARDO GALIANO GUILLÉN**

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

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:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
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

MGTR. JULIO ROBERTO AREVALO MORALES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DR. GUILLERMO OSVALDO DIAZ CASTELLANOS

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

LIC. BRENDA ALICIA GARCIA PORRAS

Guatemala, 21 de septiembre de 2,015.

Profesionales
Miembros del Consejo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Presente

Estimados profesionales:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes, para manifestarles que he revisado el informe final de tesis del estudiante **Leonel Estuardo Galiano Guillén**, carné **24125-10**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas y cuyo título es **“Gestión de recursos humanos en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala”**, el cual considero llena los requisitos establecidos por esta Facultad para los trabajos de investigación.

En tal virtud, agradecería poder programar la revisión de **Tesis** del señor Galiano Guillén.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Julio Roberto Arévalo Morales", is written over a large, circular blue scribble. The signature is fluid and cursive.

Mgr. Julio Roberto Arévalo Morales
Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LEONEL ESTUARDO GALIANO GUILLÉN, Carnet 24125-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01793-2015 de fecha 1 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUATÉMALA.

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 15 días del mes de enero del año 2016.



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

Agradecimiento

A Dios:

Por darme la salud y guiarme durante mi carrera, aun teniendo obstáculos en el camino siempre me bendijo y cuidó de mi vida.

A la Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales:

Por abrirme las puertas para iniciar mis estudios y culminar con éxito mi carrera profesional.

A mi Asesor de Tesis:

Julio Roberto Arévalo Morales

Gracias por su apoyo, paciencia y sabiduría que me brindo.

A mi Padre:

Florencio Leonel Galiano Herrera

Infinitas gracias por la paciencia, apoyo incondicional y cariño que me has brindado a lo largo de mi vida y carrera.

A mis hermanas Julie y Lucia:

Por ser mujeres ejemplares, que a lo largo de mi vida me han guiado por el camino del bien que nuestra madre nos enseñó durante la vida. Mil gracias por su cariño.

A mis cuñados Carlos y Jorge:

Por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida. Muchas gracias por la paciencia, consejo y cariño que me han brindado. Que Dios los bendiga.

Dedicatoria

A mi Madre:

Myrna Edith Guillén Cifuentes,

Por haberme dado el amor más sincero que existe en el mundo, mami, no existen palabras para describir cuanto te extraño, pero se que te llenará de felicidad este logro que con tanto esfuerzo te puedo dedicar.

Infinitas gracias, ya que ahora entiendo que una madre con una mano te abraza y con la otra te enseña.

No me queda más que decir, que este triunfo es completamente tuyo y espero algún día poder abrazarte y decirte cuanto te amo.

A mi Padre:

Florencio Leonel Galiano Herrera,

Son muchos los sentimientos papá que se vienen a la mente, tú me has guiado y apoyado durante toda mi vida.

Hemos pasado momentos difíciles y otros muy alegres, solo te puedo dar las gracias por absolutamente todo lo que has hecho por mi. Te quiero mucho, este triunfo es para ti.

Índice

Contenido	Página
Introducción	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
1.1. Marco Contextual	3
1.1.1. Antecedentes	3
1.1.2. Industria de la construcción.....	9
1.1.3. Empresas de Arrendamiento.....	10
1.2. Marco Teórico	12
1.2.1. Gestión de Recursos Humanos	12
a) Reclutamiento	14
b) Selección.....	16
c) Contratación	20
d) Inducción.....	22
e) Capacitación.....	25
f) Evaluación de Desempeño	26
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1. Objetivos	33
2.1.1. Objetivo General.....	33
2.1.2. Objetivos Específicos.....	33
2.2. Variable	34
2.2.1. Definición Conceptual.....	34
2.2.2. Definición Operacional	34
2.3. Alcances y Limitaciones	35
2.4. Aportes	36
III. MÉTODO	37
3.1. Sujeto.....	37
3.2. Población	37
3.3. Instrumento.....	38
3.4. Procedimiento	39
IV. Resultados y Análisis.....	41

Cuestionario 1 brindado a Gerentes, jefes o personas encargadas de recursos humanos.....	41
Cuestionario 2 brindado a Jefes de Mecánicos.....	70
V. Discusión de Resultados.....	100
VI. Conclusiones.....	104
VII. Recomendaciones	106
VIII. Bibliografía	108

ANEXOS

Ficha técnica de cuestionario dirigido a gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos.

Cuestionario para los gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos de empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción.

Ficha técnica de cuestionario dirigido a jefes de mecánicos.

Cuestionario para Jefe de Mecánica de Empresas Dedicadas Al Alquiler de Maquinaria Para la Construcción.

Propuesta

Resumen

En la ciudad de Guatemala actualmente se realizan diversas construcciones de casas, edificios, centros comerciales, pasos a desnivel y centros empresariales. Las empresas constructoras realizan una fuerte inversión en elaborar cada una de las obras que se llevan a cabo tanto en la ciudad como en el área rural. Debido a la necesidad de maquinaria liviana y pesada para realizar la construcción de los complejos que desean elaborar, se crearon las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción.

Las empresas de alquiler de maquinaria brindan los servicios de alquiler, reparación, mantenimiento, transporte y venta a las personas individuales o empresas que se dedican a la construcción. Sin embargo, se detectó la problemática de la carecen de un departamento de recursos humanos que realice los procesos y procedimientos de forma técnica.

Por ese motivo se llevó acabo la investigación para poder identificar cuales eran las funciones que se realizan de forma parcial o en su totalidad de forma técnica, para así poder realizar el aporte del manual sobre la gestión de recursos humanos en el cual se incluiría los procesos y procedimientos del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

En la investigación se seleccionaron como sujeto de estudio a los gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos y a los jefes de mecánicos, en las empresas ambas personas realizan funciones fundamentales para el funcionamiento de la compañía.

Introducción

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de identificar como se desarrollan las funciones de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala. Este tipo de empresas se encarga de arrendar maquinaria a las constructoras, empresas y personas individuales para su utilización por un tiempo definido bajo los términos y condiciones impartidos por las empresas de alquiler de maquinaria.

Debido a los pocos años de labor y experiencia profesional, se identificó la falta de uso de procesos y procedimientos técnicos dentro de las funciones que realiza este tipo de empresa. Algunas deficiencias en el área de recursos humanos han creado repercusión en el servicio que prestan estas compañías, siendo el personal el afectado por la problemática detectada (González, comunicación personal, 1 de octubre 2014).

Por medio de la investigación se identificó cómo es el desarrollo de las funciones de la gestión de recursos humanos en la cual se utilizó el instrumento cuestionario para la recopilación de la información y cuál sería la forma técnica de realizar los procesos y procedimientos de las funciones que realiza un departamento de recursos humanos. Por medio de la implementación de los procesos y procedimientos que se proponen en un manual, las empresas lograrán ejecutar las funciones de recursos humanos de forma eficiente.

Se realizó la investigación con la finalidad de guiar a la persona encargada de la gestión de recursos humanos sobre como ejecutar los procesos y procedimiento de forma técnica para lograr el correcto funcionamiento y productividad de los colaboradores de las empresas de alquiler de maquinaria.

Las funciones de las cuales se identificaron sus procesos y procedimientos durante la investigación son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco Contextual

1.1.1. Antecedentes

En Guatemala el progreso de la infraestructura del país ha tenido un crecimiento constante en toda el área metropolitana. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística, alcanza un estimado de 3, 353,951 habitantes para 2012. (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2012)...

Las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción se incrementaron en la ciudad de Guatemala debido al aumento de la demanda en los últimos años. Los servicios que realiza este tipo de compañías son utilizados para la elaboración de vías públicas, edificios, pasos a desnivel y casas. La frecuencia de uso de maquinaria en las constructoras incrementó el costo de las obras, debido a la compra del equipo que se utiliza. Los hechos anteriores descritos son los motivos por los cuales se crearon las empresas dedicadas a alquiler de maquinaria para la construcción (González, comunicación personal, 1 de octubre 2014).

Empresas como Consulta, Construfuerte y Construcciones Modernas son algunas de las compañías dedicadas a esto en el país. Actualmente este tipo de empresas han empezado a alquilar maquinaria para sus construcciones; estas herramientas se dividen en maquinaria liviana y pesada, ya que son totalmente diferentes sus funciones y tienen costos diferentes.

Para el desarrollo de la investigación se considero otros estudios relacionados con el tema, con el propósito de utilizarlas como referencia.

Dentro de los antecedentes se tomaron en cuenta investigaciones nacionales e internacionales.

Nacionales:

De igual forma Lopez (2010) en la tesis plantea como objetivo principal determinar los elementos que se aplican en la administración del recurso humano basada en competencias laborales, en los establecimientos privados de enseñanza media de la cabecera departamental de Jutiapa. Como conclusión principal se determinó que los establecimientos educativos privados no realizan una planeación de recursos humanos, lo que les ayudará a hacer una previsión sobre las personas que se necesitan para cada uno de los puestos establecidos en estas instituciones. Además, se recomendó que es conveniente que los directores de los establecimientos educativos privados de enseñanza media, efectúen una planificación del recurso humano, con el fin de contar con un número exacto de docentes y con un banco de nuevas propuesta que podrían contratar al momento de existir una vacante.

Como lo expresa Arriaga (2013) en la tesis elaborada en Retalhuleu, estableció como objetivo general determinar la forma en que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián Retalhuleu ejecutan el proceso de gestión de recursos humanos. Agregando, los sujetos de estudios fueron los propietarios y/o gerentes de los restaurantes de dicha área. Por último, se concluyó que los hoteles emplean la gestión de recursos humanos de manera empírica, en la cual carecen de herramientas que dirijan una adecuada toma de decisiones de recursos humanos.

De la misma manera Juárez (2014) en la tesis realizada recientemente, planteó como objetivo principal determinar como se aplica el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas productoras de banano de la aldea los encuentros Coatepeque.

Dentro de la investigación se identificó que los sujetos de estudio están comprendidos por 3 administradores y 196 empleados no administrativos. Agregando, se concluyó que las empresas productoras de banano de aldea los encuentros Coatepeque Quetzalenango no aplica el proceso de gestión de recursos humanos en sus actividades, solamente se han implementado algunos elementos aisladamente. Para conocer cuáles aspectos del proceso de gestión de recursos humanos no han sido tomados en cuenta, se recomendó que las empresas productoras de banano de aldea los encuentros implementen los pasos que conlleva la gestión de recursos humanos como: planificación, análisis de puestos, descripción del puesto, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para que el trabajo que realicen sea de una manera eficiente y eficaz.

Asimismo Sosa (2014) en la tesis expone y propone como objetivo primordial determinar cómo se realiza la administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes del casco del municipio de Zacapa. Se estableció como sujeto de estudio dos gerentes y cuarenta colaboradores.

Por lo tanto, se concluyó que los pequeños restaurantes en el casco urbano del municipio de Zacapa llevan a cabo la administración de recursos humanos de manera informal, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos. Esto es un resultado negativo debido a que los propietarios y/o gerentes desconocen cómo realizar de manera técnica dicha administración en sus empresas y a que no cuentan con una base o guía que les permita ejecutar de forma sistematizada los procesos de planeación, análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

Por último, se identificó como recomendación principal que los propietarios y/o gerentes de los pequeños restaurantes ubicados en el casco urbano del municipio de Zacapa, realicen la administración de recursos humanos de manera técnica, tomando como base la propuesta de la presente investigación, la cual les permitirá efectuar los procesos de planeación, análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

Asimismo Rodríguez (2015) en la investigación de tesis realizada recientemente, se planteó como objetivo general conocer la gestión de recursos humanos en las empresas grandes de confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala. Agregando, se identificó que los sujetos de estudio están integrados por 4 gerentes de recursos humanos y 187 del personal del área de producción.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que las grandes industrias de la confección de prendas de vestir al realizar la gestión de recursos humanos cuenta con un departamento encargado de esta gestión donde llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño. Por último, se expone como recomendación principal que es necesario que cada empresa cuente con un manual de recursos humanos donde se puedan consultar todos los lineamientos específicos de cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, para lograr un mejor control y desempeño laboral eficiente.

Internacionales:

De acuerdo con Bedoya (2003) en la tesis realizada en Perú se planteó el objetivo general el cual propone analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de recursos humanos y relación con la gestión de evaluación de desempeño en la empresa competitiva. Agregando, los sujetos de estudio están comprendidos por 230 trabajadores clasificados en tres categorías los cuales son profesionales, técnicos y auxiliares. Al finalizar la investigación se concluyó que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Además, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. Por último, debido a las conclusiones obtenidas se recomendó que la evaluación del desempeño de los recursos humanos deba ejecutarse en las empresas de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes.

De igual forma Broggi (2010) quien realizó la tesis en Argentina tiene como objetivo general diseñar una metodología aplicable a la gestión de los recursos humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz a la generación de un tablero de comando. En la investigación se concluyó que las empresas de servicios que se encuentran en etapa de maduración, decidieron por optar a realizar un análisis y gestión al capital humano para comprender la situación de ellos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento. No se realizaron recomendaciones.

De acuerdo con Guerrero (2010) en la tesis realizada en Venezuela, plantea durante la investigación como objetivo principal disminuir la deserción escolar en escuelas y centros de atención a la infancia en las comunidades la Vega, Antimano y las Mayas. Dentro de las conclusiones se incluyó la participación del equipo de proyecto en la planificación de la gestión del recurso humano, quienes facilitan la elaboración del plan de gestión y es un elemento de motivación para que el equipo se sienta más involucrado en los procesos de planificación del proyecto. Por último, se recomendó aplicar los procesos de gestión de recursos humanos descritos en este trabajo especial de grado, con el fin de contribuir a una mejor planificación del recurso humano en la gestión de proyectos.

Como lo expresa Latorre (2012) en la tesis elaborada en España planteó como objetivo principal analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Además, concluyó que las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los colaboradores.

Estas prácticas analizadas desde una visión universitaria muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, al realizar la implementación de forma correcta para el beneficio de los trabajadores. Aun cuando el departamento de recursos humanos les brinde la información. No se escribieron recomendaciones.

Como lo expresa García (2013) en la tesis elaborada en Perú, se planteó como objetivo principal analizar como la deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del instituto superior pedagógico en la ciudad de San Gabriel, con el fin de elaborar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias. El personal administrativo y de servicio es el sujeto de estudio de la investigación conformado por once integrantes. Además, se concluyó que la gestión del talento humano en el instituto no se encuentra estructurada bajo un proceso técnico que conduzca a aprovechar el recurso humano con el que dispone. Por lo tanto, únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines y durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. No se identificaron recomendaciones en la investigación.

Los antecedentes anterior descritos son importantes para el desarrollo de la investigación, debido a que los resultados obtenidos han brindando un aporte a los sujetos de estudio y servirá como guía para la elaboración del tema de la investigación.

1.1.2. Industria de la construcción

Las empresas dedicadas a la construcción en Guatemala tienen el respaldo de la Cámara Guatemalteca de la Construcción, la cual es la entidad copulada representativa del Sector de la Construcción de Guatemala a nivel nacional e internacional. Fue constituida en enero de 1971 y aprobados sus estatutos el 15 de enero de 1974. Es una asociación civil, apolítica y no lucrativa.

La Cámara Guatemalteca de la Construcción se constituye básicamente por las empresas constructoras de todo tipo de infraestructura para el país, empresas constructoras, fabricantes, proveedoras, consultoras, financieras y de servicios vinculada a la industria de la construcción en el país.

Inicialmente fue conformada la Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) el 12 de septiembre de 1966; la cual posteriormente nombró a la Cámara Guatemalteca de la Construcción su ente rector institucional. En la actualidad estas dos asociaciones conforman los pilares más sólidos de la entidad.

En la visión de la cámara guatemalteca de la construcción se busca incrementar la participación e importancia del sector construcción en el producto interno bruto (PIB) de forma sostenida para contribuir al desarrollo del país.

Hay que agregar que la misión de la Cámara Guatemalteca de la Construcción es promover que el crecimiento en la participación e importancia del sector construcción en la economía nacional sea transparente, sana y sostenida (Cámara Guatemalteca de la Construcción, 2012).

Actualmente no se cuenta con una gremial para las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción, siendo la Cámara Guatemalteca de la Construcción una referencia para las empresas líderes de la industria (González, comunicación personal, 1 de octubre 2014).

1.1.3. Empresas de Arrendamiento

Las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción se dividen en dos categorías las cuales son livianas y pesadas. Actualmente existen más empresas de la categoría liviana que pesada en la ciudad de Guatemala, los altos costos de las maquinas, repuestos y servicios han sido un factor que evita el crecimiento continuo de la categoría pesada en la ciudad de Guatemala.

En las empresas con maquinaria liviana se encuentra equipo como mezcladoras de concreto, bombas sumergibles, compactadoras, helicópteros y torres de iluminación. Por otro lado, las empresas con maquinaria pesada tienen equipo como plataformas, retroexcavadoras, minicargadores y miniexcavadoras. Estas máquinas son algunos ejemplos de la maquinaria que un cliente puede llegar a obtener por medio de la contratación de este tipo de empresas. El proceso del servicio de contratación deriva de la necesidad de días que las empresas utilicen el equipo, por lo que las compañías tienen establecidos precios por día, semana o mes.

Parte del proceso de contratación del servicio es el transporte de la maquinaria, actualmente existen dos formas de realizar el proceso. La primera forma y la más utilizada por los clientes es el traslado del equipo por parte de las empresas de alquiler hacia la obra donde el cliente desee adquirirlo.

En la segunda forma de transporte se le brinda la información de la ubicación de la empresa de alquiler de maquinaria al cliente que posteriormente se traslada a la empresa para obtener el equipo deseado. (González, comunicación personal, 1 de octubre 2014).

Las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción tienen un equipo de trabajo operativo que se divide en mecánicos y pilotos, algunas de las funciones que los mecánicos son la verificación del funcionamiento de la maquinaria, reparaciones, servicio y traslado del equipo.

El piloto tiene la función específica de transporte a los lugares donde el cliente desee obtener el equipo, actualmente existen trabajadores que cumplen con ambas funciones como mecánicos y pilotos en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción.

Debido al surgimiento de estas empresas, las constructoras de todo el país, principalmente las ubicadas en la ciudad de Guatemala, han logrado tener mejor manejo de su capital, ya que el alquiler de la maquinaria ha logrado reducir el uso del presupuesto para la compra de maquinaria y equipo (González, comunicación personal, 1 de octubre 2014).

Las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción han crecido notoriamente dentro de la ciudad, siendo múltiequipo la empresa más grande de alquiler de maquinaria dentro de Guatemala. Servicios Integrados para la Construcción es una de las empresas que ha tenido un crecimiento continuo en la ciudad de Guatemala posicionándose como una de las más grandes de alquiler después de múltiequipos.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Gestión de Recursos Humanos

Werther y Davis (2010) afirman que recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. Es un conjunto de personas que trabajan en una organización. Son una imagen y la parte más importante de las empresas (propietarios y empleados). Es la fuerza de trabajo, tanto del empresario como del trabajador, para llevar a cabo las operaciones de fabricación o prestación de servicios y de la administración de una empresa.

De acuerdo con Arriaga (2013) la gestión de recursos humanos se ha convertido en una función estratégica utilizada por las empresas para medir la relación de causas y efectos de diversas políticas de recursos humanos en el resultado del análisis financiero. Este proceso ayuda a las organizaciones a obtener mejores efectos en su productividad a través de capital humano competitivo y con altos niveles de lealtad y desarrollo de carrera.

Asimismo, Puchol (2007) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Por su parte, Sosa (2006) afirma que gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Este autor también define los siguientes objetivos de la gestión de recursos humanos:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente calificados.
- Retener a los mejores empleados
- Aumento de la productividad

- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Cumplir la normativa y desarrollarse en la organización

Puchol (2007) define las funciones como:

- **Función de empleo**

Tiene como objetivo el proporcionar a la organización, en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo, como cualitativo, para desarrollar óptimamente, los procesos de selección y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económica. La función de empleo comprende dos tipos de procesos: aditivos (añadir gente a la organización) y sustractivos (reducir el número de personas que trabajan en la empresa). Entre las tareas frecuentes de esta función se encuentra: la planificación de planillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de las fuentes de selección.

- **Función de administración de personal**

Se refiere al manejo burocrático (papeleo) en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización, hasta que cesa de prestar sus servicios, en ellas se origina una gran cantidad de trámites administrativos.

- **Función de dirección de desarrollo de recursos humanos**

Se refiere a las necesidades que los individuos crezcan dentro de la organización, que se estimulen a trabajar cada vez mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizá la más delicada y compleja de personal, comprenden las subsunciones de comunicación y participación.

- **Función de relaciones laborales**

Tienen que ver con el tratamiento del conflicto individual (trabajador disconforme con la retribución, sancionado o despedido; descontentos por los más variados motivos) y del conflicto productivo, que a su vez puede ser parcial (de una parte de trabajadores de la empresa), o total.

Después de definir el término de gestión de recursos humanos se procede a definir y detallar cada una de las características de las funciones de un departamento de recursos humanos. Los temas que serán detallados son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación de desempeño

Es importante detallar la información sobre los temas mencionados, expertos como Werther y Davis, Chiavenato y Robbins son algunos de los profesionales que nos brindan de sus conocimientos en las definiciones y características de los temas que se detallan a continuación.

a) Reclutamiento

Para Chiavenato (2009) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente el trabajador idóneo para una plaza disponible.

Las fuentes de reclutamiento son (Chiavenato, 2009)

1. Reclutamiento Interno

Es cuando se presenta una determinada vacante y la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados.

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

2. Reclutamiento Externo

Es el proceso de búsqueda de personal para ocupar una plaza disponible en una empresa, las empresas optan por utilizar técnicas que resultan atractivas para posibles aspirantes potenciales, en algunas empresas es aceptable el ingreso al proceso de familiares de trabajadores.

Las técnicas más utilizadas para ejecutar el procedimiento del reclutamiento externo son:

- Contacto Personal
- Agencias de Empleo
- Bolsa de Trabajo

- Anuncios en periódico local
- Ferias de Empleo

Dependiendo de las necesidades de las empresas y del perfil del tipo de candidato que se desea reclutar, las empresas utilizan una técnica específica acorde a la realidad de las compañías y de los medios por lo cuales los candidatos tienen acceso a la información. No se recomienda utilizar cualquier técnica debido a que los aspirantes pueden no ser los más acordes al perfil del puesto.

3. Reclutamiento Mixto

Es el uso de las dos fuentes de reclutamiento para lograr encontrar al candidato idóneo para una plaza disponible, utilizando la fuente de reclutamiento mixta las empresas aumentan sus probabilidades de encontrar candidatos potenciales. Por lo general las empresas de tamaño grande son las que utilizan este tipo de reclutamiento.

b) Selección

De acuerdo con Werther y Davis (2014) el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Dentro de los pasos que se consideran en la selección se encuentran recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto y decisión de contratación. Por lo tanto, la selección de personal es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa.

Según Chiavenato (2009) selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

El proceso de selección es el siguiente:

1. Recepción Preliminar

De acuerdo con Werther y Davis (2014) el proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización desde ese momento. Es frecuente que se presente la solicitud espontánea, que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud de empleo, los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista.

2. Prueba de Idoneidad

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos o ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Como lo expresa Werther y Davis (2014) dentro de las pruebas que realizan las empresas se encuentran las siguientes:

- **Pruebas Psicológicas:** se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables ya que la relación entre personalidad y desempeño es muy subjetiva.
- **Pruebas de Conocimiento:** determinan información o conocimientos que posee el examinado. Se debe cerciorar que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con las vacantes que se pretende llenar.
- **Pruebas de Desempeño:** mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.
- **Pruebas de Respuesta Gráfica:** miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo es la más común.

3. Entrevista de Selección

Por su parte Chiavenato (2009) afirma que la entrevista es una forma de comunicación e interacción entre dos individuos. Debe realizarse en un lugar sin ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sin barreras.

Hay varios pasos para hacer una entrevista, que son:

- Preparación del entrevistador
- Creación de un ambiente de confianza
- Intercambio de información
- Terminación
- Evaluación

Como lo expresa Grados (1998) pueden ser entrevistas estructuradas de la siguiente manera.

- **Entrevista Directa:**

Se elabora con anticipación con preguntas que no dan opción a respuestas abiertas para obtener información acerca de áreas más específicas y puede ser un filtro para saber si el individuo cumple con los requisitos.

- **Entrevista Indirecta:**

El entrevistador realiza preguntas abiertas e indefinidas, para profundizar en temas de interés.

- **Entrevista Mixta:**

Es la combinación de ambas entrevistas, el entrevistador puede utilizarlas cuando crea conveniente.

- Desarrollo de la entrevista
- Terminación de la entrevista
- Evaluación del candidato

En el procedimiento del proceso de selección se realiza los siguientes pasos según Werther y Davis (2014).

4. Verificación de datos y referencias

La validación de los datos que el aspirante ha brindado a la empresa deberá ser verificada para determinar si es de confianza la información. Principalmente las referencias académicas y laborales.

5. Evaluación Médica

Es conveniente realizar un examen médico para determinar el estado de salud del aspirante, para determinar la frecuencia con la que el candidato tiene quebrantos de salud. Además, el verificar que el posible candidato no contenga enfermedades contagiosas que afecte al resto de colaboradores es importante para la empresa.

6. Entrevista con el supervisor

Se realiza para determinar las habilidades y conocimientos del posible nuevo colaborador, de esta forma se pueden realizar preguntas más específicas al aspirante sobre el puesto que desempeñaría en la empresa. El supervisor toma la decisión de la contratación del nuevo personal junto con el gerente de recursos humanos disminuyendo la lista de candidatos a unos cuantos posibles.

7. Descripción realista del puesto

Para que el nuevo colaborador tenga claras sus funciones dentro de la empresa, se llevara a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que va a utilizar la persona. De ser factible, se deberá llevar a cabo en el campo o área de trabajo.

8. Decisión de contratar

Es el último paso del proceso de selección, esta decisión corresponder al futuro supervisor del candidato o el departamento de recursos humanos. Con la finalidad de mantener la buena imagen de la empresa, es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados para informarles sobre la finalización del proceso.

c) Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

El Contrato individual de trabajo: Según el Código de Trabajo Guatemalteco (2010), es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), los servicios personales o a ejecutar una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Respaldado por el artículo 27 del Código de Trabajo, el contrato individual de trabajo puede ser:

- Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para la terminación.
- A plazo fijo, cuando se especifica fecha para la terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra.
- Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Según el código de trabajo de la republica de Guatemala en su artículo 28 expresa que:

“En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al *Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.”

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social brindan a las empresas y personas individuales un formato del contrato individual de trabajo por medio de su página de internet en el cual se puede descargar y recomiendan su uso.

d) Inducción

De acuerdo con Chiavenato (2009) la inducción significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo de alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo.

Cuando el nuevo empleado entra a la organización desconoce totalmente de ella, luego del proceso de inducción el empleado identifica en qué situación se encuentra y hacia donde debe conducir sus actividades y esfuerzos para el logro de los objetivos.

Chiavenato (2009) define ciertos objetivos que la organización pretende lograr a través de los diferentes manuales de inducción.

- Reducir la ansiedad de las personas (la ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben inducción y apoyo de la organización).
- Reducir la rotación.
- La inducción eficaz, hace que el nuevo empleado desempeñe bien su trabajo.
- Economizar tiempo.
- Cuando existe trabajo en equipo de una manera integral y coherente, el nuevo empleado se integra mejor y con más rapidez.
- Inducción al departamento de personal: conferencias, películas, proyecciones de transferencias, visitas a la empresa.

En el siguiente cuadro se muestran algunos de los temas más comunes en un programa de inducción.

TEMA DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
Historia de la compañía	Normas de seguridad
Estructura de la compañía	Línea de productos o servicios
Nombre de los ejecutivos principales	Normas y políticas de la empresa
Estructura de instalaciones	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
Políticas Salarial y de compensación	Seguros individuales y/o grupo
Vacaciones y días feriados	Programas de Jubilación
Capacitación y Desarrollo	Servicios Médicos
Servicios de cafetería	
PRESENTACIONES PERSONALES	
Al Supervisor	A los compañeros de trabajo
A los capacitadores	A los subordinados
A los jefes del supervisor	
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
Ubicación del puesto de trabajo	Descripción del puesto
Labores a cargo del empleado	Objetivo del puesto

Adaptado de: Werther y Davis (2014)

El proceso de contratación del personal es solo una de las funciones del departamento de recursos humanos en una empresa, también dan seguimiento a varios temas organizacionales que gerencia o el mismo departamento de recursos humanos desea implementar.

Algunos de los siguientes temas se muestran a continuación:

Cultura organizacional

Werther y Davis (2014) afirman que es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

Valor

Las organizaciones deben de agregar valor continuamente a lo que hacen, para ser competitivas. Las prácticas del recurso humano deben agregar valor a la organización, a los empleados accionistas al cliente y a la sociedad en general.

- Valores organizacionales: temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión en el comportamiento o actitud de las personas en las organizaciones.
- Valores personales: ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.
- Valor para el accionista: retorno que el accionista percibe y evalúa en sus inversiones y transacciones financieras en la organización.

El departamento de recursos humanos da seguimiento a los nuevos colaboradores para lograr su completa integración a la empresa, se le brinda la inducción al nuevo colaborador y posteriormente se le brinda la capacitación en su puesto específico que va a desarrollar en la empresa. A continuación se muestra el proceso de capacitación y sus características.

e) Capacitación

Werther y Davis (2014) la definen como un término que se puede emplear como sinónimo de entrenamiento. Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual. Sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

De acuerdo con Mondy y Noé (2010) las actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales. Son todas aquellas actividades que permiten que los empleados adquieran el conocimiento y las habilidades para sus puestos actuales. Es la instrucción sobre algún tema o función específica de trabajo.

La capacitación es importante, porque permite:

- Mayor identificación con la cultura organizacional
- Mayor retorno de inversión
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades
- Alta productividad
- Promover la creatividad, innovación y disposición para el trabajo
- Reducir los costos
- Aumento de la armonía y trabajo en equipo

De acuerdo con Werther y Davis (2014) los pasos de una capacitación son los siguientes:

1. Evaluación de necesidades (diagnostico).
2. Objetivo de capacitación
3. Contenido del programa o principios pedagógicos de aprendizaje
4. Programa Real

5. Aptitudes
6. Conocimientos
7. Habilidades
8. Evaluación

El orden de los pasos van conformes las necesidades de la capacitación que se impartirá a un nuevo colaborador, el capacitador deberá evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Estos son los pasos necesarios para poder crear un programa efectivo.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para la persona de toda organización.

f) Evaluación de Desempeño

Puchol (2007) establece que la Evaluación del Desempeño (EDD) es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con el trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuos.

La evaluación de desempeño permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas clave.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas.

- Involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.

Tomar decisiones sobre salarios y promociones en consecuencia se deben evaluar porque toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen de evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar, aumentos salariales.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. Es utilizada por los gerentes como base para guiar aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

Chiavenato (2009) recomienda que tanto el evaluador y el evaluado consideren ciertos aspectos durante o antes de la evaluación.

El evaluador debe ayudar en:

- Preparar la evaluación.
- Ser directo y cuidadoso.
- Ser claro en el problema sus defectos y expectativas futuras.
- Pedir ideas y sugerencias al evaluado.

El evaluado puede ayudar en:

- Escuchar abiertamente.
- Asumir el problema.
- Formular preguntas para aclarar el problema.
- Aclarar qué se espera.

De acuerdo con Werther y Davis (2014) las técnicas de evaluación del desempeño más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Establecimiento de categorías

Teniendo definido el instrumento que se utilizara para realizar la medición del desempeño de la persona, se deben realizar los siguientes pasos para realizar el proceso de evaluación de desempeño.

1. Identificación de los conocimientos, funciones y responsabilidades principales del cargo.
2. Contrastar los puntos con el trabajador.
3. Definición de la metodología (instrumento que utilizara para evaluar)
4. Establecer periodicidad de evaluación (tiempo que se realiza)
5. Entrega de los resultados

Posteriormente al haber realizado la evaluación de desempeño por medio de cualquiera de las técnicas, se realiza la retroalimentación a la persona o grupo de personas evaluadas sobre los aspectos positivos y negativos de los resultados de la evaluación.

Después de identificar los procesos de cada función de la gestión de recursos humanos se realizara una auditoría para conocer cuáles son los procesos que carezcan de profesionalismo en su desarrollo para mejorar la eficiencia del departamento de recursos humanos de la empresa.

De acuerdo con Werther y Davis (2014) los beneficios que conlleva la realización de la auditoria de recursos humanos son:

- Permite identificar las contribuciones que hace el departamento de recursos humanos a la organización.
- Ayuda a dar claridad en actividades y responsabilidades del equipo de trabajo.
- Contribuye a la alineación de la estrategia corporativa con las capacidades del capital humano y da dirección a la organización.
- Facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas de trabajo.
- Permite el mejor aprovechamiento del recurso humano, disminuye costos y permite compartir con otros las mejores prácticas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Posteriormente al realizar la auditoría de recursos humanos, se realizara un informe sobre los juicios por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

Con la finalidad de lograr brindarle al gerente de recursos humanos o persona encargada un informe balanceado, de esta forma se obtendrá mejor aceptación de la situación actual de la empresa. La información que se obtendrá por medio del informe de auditoría, ayudara al gerente de recursos humanos a tener una perspectiva clara sobre las funciones que se están desempeñando para lograr una mejor contribución de su área para la empresa.

La teoría de los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño son parte importante de la gestión de recursos humanos. El desarrollo técnico de cada uno de los temas es fundamental para el crecimiento de la empresa y desarrollo profesional de los trabajadores. Por último, adaptar los procesos a la situación actual de las empresas es adecuado para lograr la correcta gestión de recursos humanos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala desde hace varios años las empresas que se dedican a la construcción se han visto obligadas a la compra de maquinaria para realizar los trabajos necesarios durante el tiempo de la construcción de cualquier tipo de estructura y tamaño. Las empresas constructoras son afectadas por los costos altos que implicaba la compra de la maquinaria para la construcción, ya que la adquisición implica servicios posteriores como lo es el servicio de las máquinas y repuestos.

Por este motivo, se crearon las empresas dedicadas al arrendamiento o alquiler de la maquinaria para la construcción, dividiéndose en dos categorías que son livianas y pesadas. Estas empresas se crearon con la finalidad de cubrir la necesidad de máquinas de las constructoras, empresas o personas individuales que se dedican o necesitan para realizar la construcción que se proponen ejecutar. Dentro de las funciones de las empresas que se dedican al arrendamiento se encuentra el arrendamiento de la maquinaria, mantenimiento del equipo, alquiler por días definido, venta de repuestos específicos y transporte de la maquinaria. Siendo estas funciones un atractivo para las empresas dedicadas a la construcción debido a los beneficios que le brindara el alquilar en vez de realizar la comprar de la maquina (González, comunicación personal, 1 de octubre 2014).

Este tipo de empresas son relativamente nuevas en el mercado y sus estructuras no son tan firmes como las empresas que llevan años en la industria. También la falta de una gremial ha sido determinante debido a que las empresas son muy competitivas y la batalla de precios aumenta cada día.

Se identificó una problemática en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria, el cual es la falta de un departamento de recursos humanos que ejecute los procesos y procedimientos de las funciones de forma técnica.

Por medio de la investigación preliminar se constató que en la mayoría de las empresas, los procesos y procedimientos de las funciones son realizadas de forma empírica y que están a cargo de una sola persona que trabaja en el área administrativa o bien, son realizadas por el dueño de la empresa.

El realizar las funciones de forma empírica dificulta la toma de decisiones para la persona encargada de las funciones de la gestión de recursos humano, ante las problemáticas que enfrentan las empresas de alquiler en un día laboral. El no tener un departamento y un manual sobre la gestión de recursos humanos hace más difícil la labor de la persona encargada ya que debe de utilizar tiempo en investigar como realizar ciertas actividades de forma específica y esto es tiempo no aprovechado para las empresas.

Teniendo escrito la forma de realizar ciertas funciones, la persona encargada de recursos humanos será más eficiente en el uso de su tiempo laboral y será más productiva para la empresa.

Por ejemplo, si el colaborador no tiene la experiencia necesaria, se le debe capacitar. Pero la opción principal de contratación del departamento de recursos humanos debe de ser la contratación de un colaborador que ya tenga la experiencia necesaria. Este es un ejemplo que sirve para enfatizar la importancia de un departamento de recursos humanos con las herramientas y técnicas debidas para funcionar correctamente y ser productivos. Por la problemática anterior descrita, se hace necesario la respuesta a la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo se realiza la gestión de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Identificar cómo se realiza la gestión de Recursos Humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer el proceso de reclutamiento en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria.
- Identificar el proceso de selección de personal de las empresas de alquiler de maquinaria.
- Conocer el proceso de contratación de las compañías dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción.
- Identificar el proceso de inducción en las empresas de alquiler de maquinaria.
- Conocer el proceso de capacitación en las compañías de alquiler de maquinaria.
- Conocer el proceso de la evaluación de desempeño en las empresas de alquiler de maquinaria.
- Elaborar una propuesta genérica para la gestión de recursos humanos de las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala.

2.2. Variable

Gestión de Recursos Humanos

1.2.1. Definición Conceptual

De acuerdo con Sosa y Puchol (2007) la gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

1.2.2. Definición Operacional

Es el proceso mediante el cual las empresas que se dedican al arrendamiento de maquinaria para la construcción puedan realizar todas las actividades concernientes a la administración de su personal y funciones, por medio de la gestión de talento humanos, búsqueda de personal (reclutamiento), identificación y elección de un posible candidato (selección), brindarle los beneficios al trabajador (contratación), integración del personal (inducción), brindarle el conocimiento técnico al trabajador (capacitación) y realización de análisis del trabajo que a realizado un trabajador (evaluación del desempeño).

Indicadores:

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

2.3. Alcances y Limitaciones

La presente investigación se llevó a cabo en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala. Se tomó en cuenta todas las empresas a las cuales se pueda tener acceso a la información para realizar la investigación. La información que se recopiló permitió identificar cómo es la gestión de recursos humanos.

El estudio se llevó a cabo por medio de dos cuestionarios con el gerente, jefe o persona encargada de recursos humanos y los jefes de mecánicos de cada empresa.

Ambos cuestionarios sirvieron para obtener la información necesaria de acuerdo con las políticas de las empresas y los datos que puedan brindar para la investigación. La información recopilada permitió hacer un análisis de la situación sobre la gestión de recursos humanos en las empresas de alquiler para la construcción.

Las funciones que se tomaron en cuenta para la propuesta son reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño. En dado caso no cuenten las empresas con departamento de recursos humanos se harán las recomendaciones a la persona encargada de las funciones.

Se establecieron como limitantes para la investigación, todas las empresas que no brindaron información mínima en la recopilación de datos de los cuestionarios. La privacidad de la información fue una limitante al no poder obtener información personal del sujeto de estudio, por lo que la información básica fue fundamental dentro de la investigación.

Los gerentes, jefes o personas encargadas de realizar la gestión de recursos humanos al ser empleados administrativos no tuvieron la obligación de colaborar con la investigación, lo que puede ser una limitante. Para evitar este tipo de limitantes se realizó una reunión previa con estas personas para explicarles el motivo del cuestionario y así se logró obtener la información necesaria para la investigación.

Por último, los gerentes, jefes o personas encargadas de recursos humanos solicitaron en su memoria que se les brinde el cuestionario y posteriormente se entregue ya respondido. Esto es una limitante ya que no se confirmó si el sujeto de estudio fue quien realmente respondió las preguntas del cuestionario.

2.4. Aportes

Al identificar cómo es la gestión de recursos humanos dentro de las empresas, se realizó una propuesta sobre la gestión de recursos humanos, con la finalidad de mejorar los procesos y procedimientos de la gestión del talento humano para estas empresas.

Dentro de la propuesta, se tomó en cuenta las funciones que ya tienen establecido de forma técnica sus procesos y procedimientos, a dichas funciones solo se le brindaron recomendaciones. Las funciones que no tengan un proceso técnico se le elaboraron una propuesta genérica sobre su contenido y forma de desarrollar cada función. Siempre adaptado a la realidad y situación actual de las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala.

La investigación servirá por medio digital a los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar para que pueda utilizarse como documento de estudio para las futuras generaciones en el área de gestión de recursos humanos.

III. MÉTODO

3.1. Sujeto

Para esta investigación se tomaron como sujetos a los gerentes, jefes o persona encargada de la gestión de recursos humanos y a los jefes de mecánicos de las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala.

3.2. Población

La población para esta investigación es limitada por las empresas dentro de la ciudad de Guatemala, se realizó un censo en la investigación el cual incluye 35 empresas. La ejecución del instrumento se llevo a cabo del 20 de abril al 5 de junio del 2015, tiempo en el cual se visito a las empresas las veces necesarias según lo coordinado con los sujetos de estudio. (Cámara de la Construcción de Guatemala, 2014).

Debido a las características del universo se decidió utilizar el censo para obtener la mayor recolección de datos para beneficio de la investigación.

Las tablas siguientes detallan la información de los sujetos de estudio que se utilizaron para el análisis e interpretación de datos posteriormente.

Género	Encargado de RRHH	Jefe de Mecánicos
Masculino	18	35
Femenino	17	0
Total	35	35

Edad	Encargado de RRHH	Jefe de Mecánicos
20 – 29	2	8
30 – 39	17	23

40 o más	16	4
Total	35	35

Fuente: Trabajo de Campo

3.3. Instrumento

Para la recopilación de la información se utilizaron dos cuestionarios para identificar como son los procesos y procedimientos del departamento de recursos humanos de las empresas de alquiler de maquinaria. Los cuestionarios están integrados por 36 preguntas para los encargados de recursos humanos y 31 para los jefes de mecánicos,

Los cuestionarios son estructurados con respuestas de selección múltiple y se elaboraron por el investigador, la validación de los cuestionarios se realizó por profesionales en el área de recursos humanos. Los validadores colaboraron con brindar comentarios y recomendaciones sobre el instrumento en general para mejorar su contenido.

El cuadro de medición de indicadores contiene la información de las preguntas y sus respectivas respuestas. La primera parte de los cuestionarios es la información básica de la persona para obtener datos básicos para el análisis de la información recopilada.

La segunda parte de los cuestionarios están enfocados en el puesto del sujeto que se desea analizar. Además el orden de las preguntas están integradas se acuerdo al orden de los indicadores, con el motivo de obtener resultados ordenados para el posterior análisis y tabulación.

3.4 Procedimiento

Se seleccionó el problema de investigación, después de conocer la industria de la construcción, donde se identificó el problema de interés.

Se procedió a buscar los antecedentes, tomando en cuenta la juventud de la industria y de la poca información que existe actualmente. También se tomó en cuenta las investigaciones relacionados con temas semejantes.

Se realizó la búsqueda de documentos, literatura sobre el tema e internet para la construcción del marco teórico.

Se planteó el objetivo general y los específicos.

Se planteó los alcances y limitaciones.

Se elaboró el aporte que la investigación tendrá para las empresas.

Se realizó la definición conceptual y operacional de la variable de estudio por medio de libros y medios digitales para la creación de la definición y su concepto.

Se estableció el método a utilizar según las características de la problemática, los sujetos de estudio se definieron según la necesidad de información y los instrumentos se definieron según la necesidad de información para su posterior análisis.

Para identificar cómo es la gestión de recursos humanos, se elaboró dos cuestionarios enfocados en los sujetos de estudio.

Los cuestionarios se validaron a través de la revisión de profesionales en recursos humanos de la Universidad Rafael Landívar y expertos en investigación.

Se realizó un cronograma para controlar los días y horas utilizadas para aplicar el instrumento a los sujetos de estudio que están conformados por los gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos y los jefes de mecánicos.

Se tabuló los resultados por medio de una matriz en la cual se detalló cada una de las preguntas de los dos cuestionarios y se resaltó cuales respuestas obtuvieron mayor selección. La matriz se elaboró por medio de microsoft excel.

Se analizó e interpretaron los datos cuantitativos por medio de gráficos e índices porcentuales de cada uno de los temas de la investigación para identificar que procesos se realizan de forma empírica y técnica.

Se realizó la discusión de los resultados en los cuales se confrontaron los resultados con el marco teórico para determinar la situación actual de cada función de la gestión de recursos humanos en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción.

Se redactó las conclusiones conforme al objetivo general y específicos de la investigación, resaltando lo positivo y negativo de cada uno de los procesos y procedimiento de la gestión de recursos humanos.

Se elaboraron las recomendaciones de la investigación basadas en las conclusiones obtenidas para mejorar los procesos y procedimientos de las funciones de recursos humanos.

Se creó una propuesta genérica sobre la gestión de recursos humanos en los temas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala.

IV. Resultados y Análisis

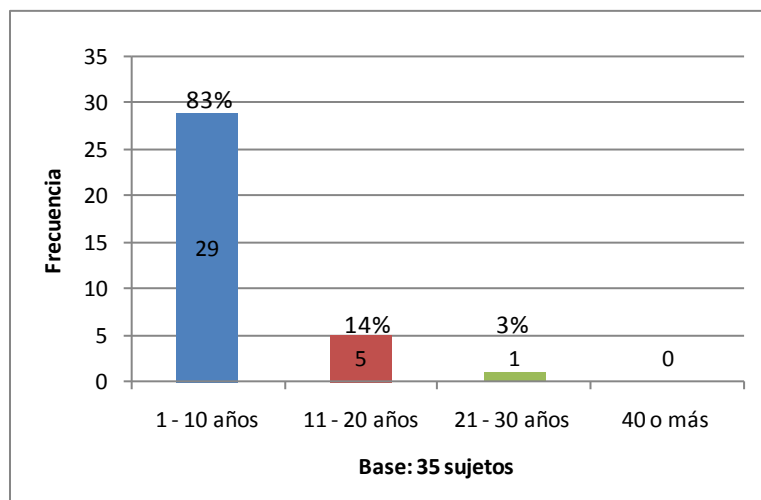
Los resultados obtenidos en ambos cuestionarios fueron analizados e interpretados para identificar cuales procesos y procedimientos de la gestión de recursos humanos se realizaban de forma empírica y técnica. A continuación se detalla cada una de las preguntas de los dos cuestionarios que se realizaron a los sujetos de estudio.

Cuestionario 1 brindado a Gerentes, jefes o personas encargadas de recursos humanos.

Tabla y gráfica #1.1

Tiempo de labor de los encargados de la gestión de recursos humanos.

1 - 10 años	29	83%
11 - 20 años	5	14%
21 - 30 años	1	3%
40 o más	0	0%
Total	35	100%

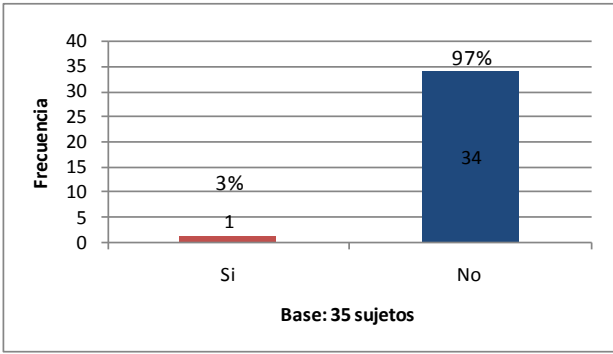


Fuente: Trabajo de campo

Se identificó con base a los 35 sujetos de estudio que el 83% de las personas que laboran en la empresa tienen un tiempo de labor entre 1 a 10 años, un 14 % de los trabajadores llevan laborando entre 11 a 20 años y un 3% de los colaboradores llevan entre 21 a 30 años laborando en la empresa.

Tabla y gráfica #1.2
Existe un departamento de recursos humanos.

Si	1	97%
No	34	3%
Total	35	100%



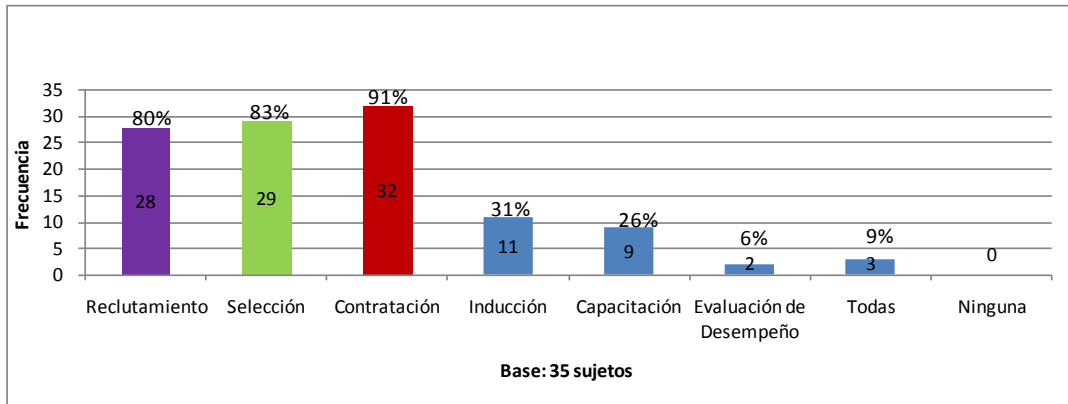
Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a la muestra de 35 sujetos, se identificó que el 97% de los trabajadores no tienen conocimiento si existe o no un departamento de recursos humanos en la empresa, mientras que el 3% si tiene conocimiento. Siendo dichos trabajadores `personas encargadas de la gestión de recursos humanos la respuesta se utilizó para determinar que dichas funciones solo se le asignan al personal sin brindarles mayor información de la asignación de las funciones.

Tabla y gráfica #1.3

Funciones que realiza el gerente, jefe o persona encargada de la gestión de recursos humanos.

Reclutamiento	28	80%
Selección	29	83%
Contratación	32	91%
Inducción	11	31%
Capacitación	9	26%
Evaluación de Desempeño	2	6%
Todas	3	9%
Ninguna	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

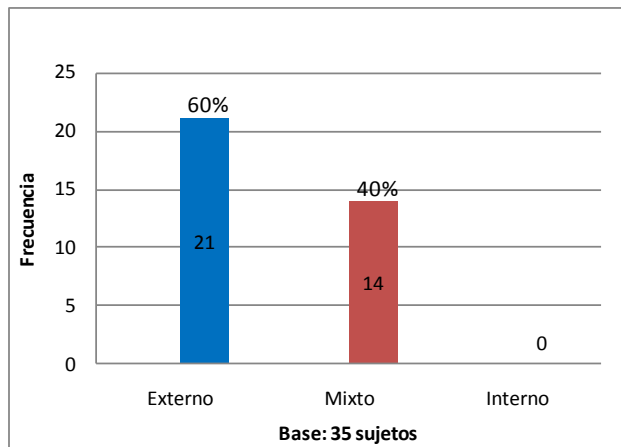
De las funciones que se mencionaron, las personas encargadas de la gestión de recursos humanos utilizan en un 91% la contratación, secundariamente en un 83% utiliza la selección y un 80% el reclutamiento. Esto indica que las funciones de inducción, capacitación y evaluación de desempeño las utilizan menos del 50% de las empresas, específicamente la inducción en un 31%, la capacitación en un 26% y la evaluación de desempeño en un 6%. Únicamente el 9% de las empresas utilizan todas las funciones de la gestión de recursos humanos.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #1.4

Tipo de reclutamiento que utilizan las empresas.

Externo	21	60%
Mixto	14	40%
Interno	0	0%
Total	35	100%



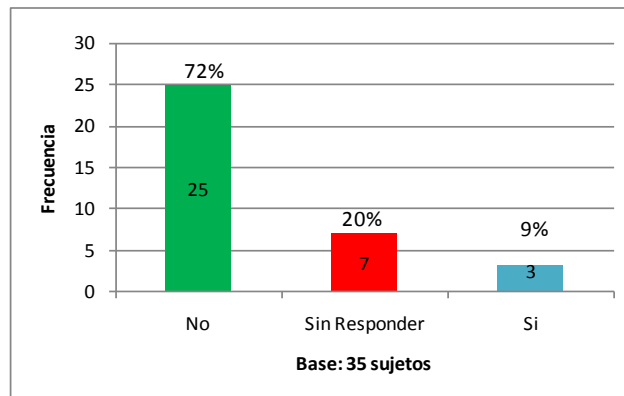
Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 60% de las empresas utilizan el reclutamiento externo, un 40% utiliza el reclutamiento mixto y no existe empresa que utilice el reclutamiento interno.

Tabla y gráfica #1.5

Utiliza un documento para establecer los requisitos del reclutamiento de personal.

No	25	72%
Sin Responder	7	20%
Si	3	9%



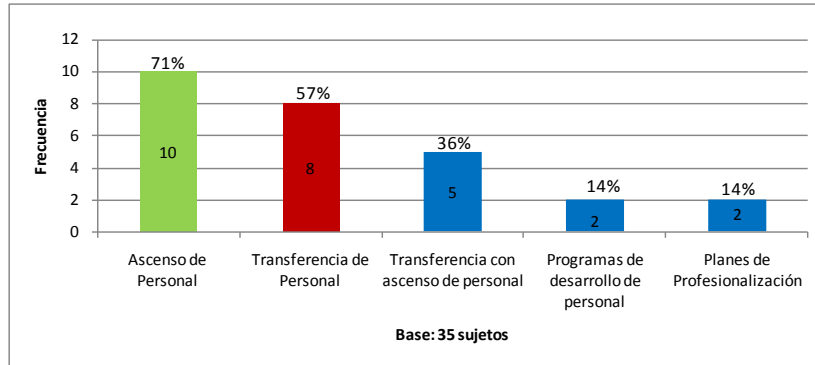
Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, el 72% de las empresas no utilizan un manual o documento para realizar el proceso de reclutamiento de personal, únicamente el 9% de las empresas utilizan un documento con el procedimiento técnico.

Tabla y gráfica #1.6

Fuentes internas de reclutamiento en base al 40% de las fuentes mixtas.

Ascenso de Personal	10	71%
Transferencia de Personal	8	57%
Transferencia con ascenso de personal	5	36%
Programas de desarrollo de personal	2	14%
Planes de Profesionalización	2	14%



Fuente: Trabajo de campo

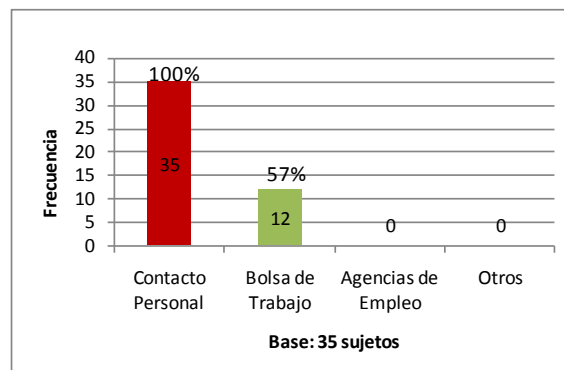
El 40% de las fuentes mixtas es equivalente a 14 de las empresas de la investigación, se identificó que el 71% de las empresas utilizan el ascenso de personal, el 57% utilizan las transferencias de personal, un 36% utilizan la transferencia con ascenso de personal y el 14% utilizan los programas de desarrollo y planes de profesionalización.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #1.7

Fuente externa de reclutamiento que utilizan las empresas.

Contacto Personal	35	100%
Bolsa de Trabajo	12	57%
Agencias de Empleo	0	0%
Otros	0	0%



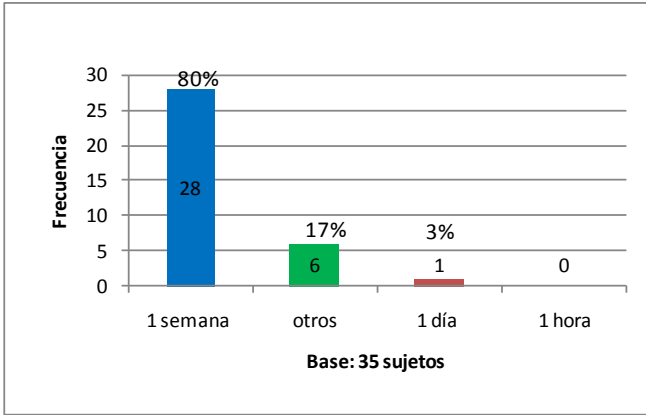
Fuente: Trabajo de campo

Las empresas que utilizan el reclutamiento externo son 21 de las 35 empresas que son sujeto de estudio, el 100% de las empresas utilizan el contacto personal y 57% utilizan las bolsas de trabajo del país. Las agencias de empleo y otros no son utilizadas.

Tabla y gráfica #1.8

Tiempo promedio de reclutamiento que utilizan las empresas.

1 semana	28	80%
otros	6	17%
1 día	1	3%
1 hora	0	0%



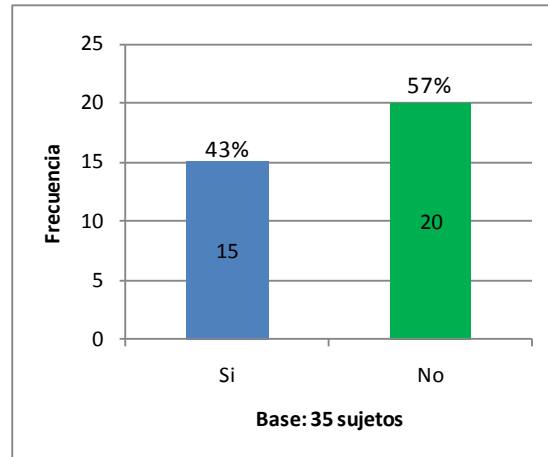
Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 80% de las empresas utilizan un tiempo de 1 semana para el reclutamiento de personal para una plaza disponible, un 3% indicaron que utilizan 1 día para el reclutamiento de personal y el 17% indicaron en " otros" que utilizan dos semanas o 1 mes para el reclutamiento de personal según el puesto y la necesidad de ocupar la plaza.

Tabla y gráfica #1.9

Los familiares tienen la opción de entrar en el proceso de reclutamiento.

Si	15	43%
No	20	57%



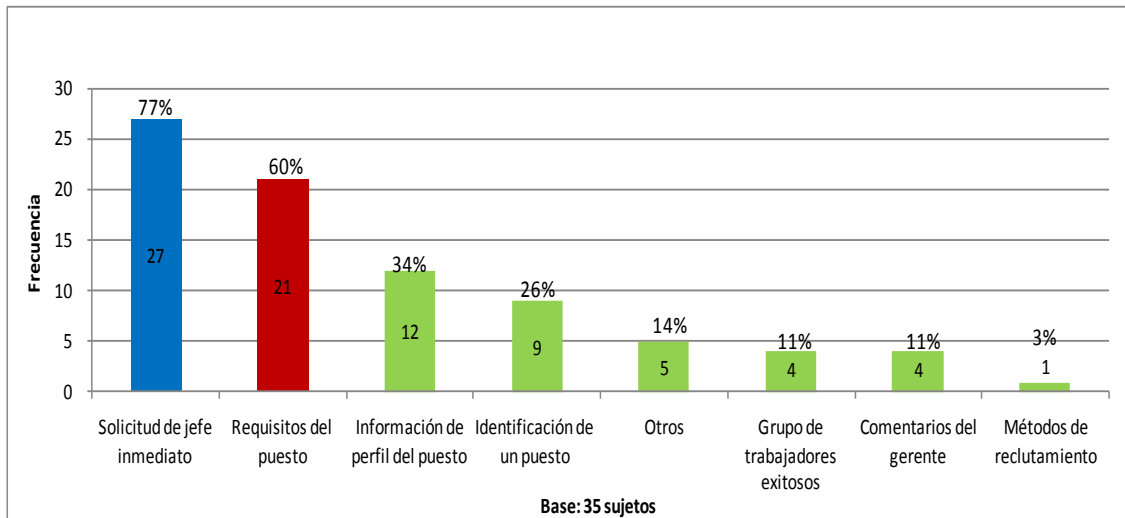
Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 57% de las empresas no permiten a los familiares entrar en un proceso de reclutamiento para una plaza laboral y el 43% de las empresas si permiten el ingreso en el proceso de reclutamiento a un familiar.

Tabla y gráfica #1.10

Los pasos del proceso de reclutamiento.

Solicitud de jefe inmediato	27	77%
Requisitos del puesto	21	60%
Información de perfil del puesto	12	34%
Identificación de un puesto	9	26%
Otros	5	14%
Grupo de trabajadores exitosos	4	11%
Comentarios del gerente	4	11%
Métodos de reclutamiento	1	3%



Fuente: Trabajo de campo

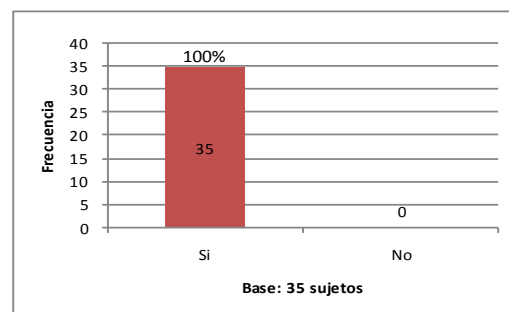
Los colaboradores encargados de la gestión de recursos humanos utilizan el 77% la solicitud del jefe inmediato y 60% utilizan los requisitos del puesto para realizar el proceso de reclutamiento. Posteriormente se identificó que menos del 35% de los encargados utilizan el proceso completo y un 14% indicaron que utilizan todos los pasos del proceso de reclutamiento por medio de la sección otros.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #1.11

Se obtienen referencias e historial laboral del nuevo trabajador.

Si	35	100%
No	0	0%



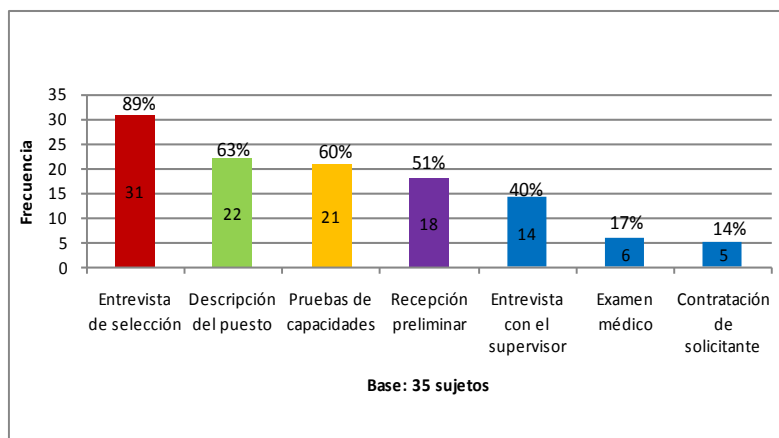
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que los 35 sujetos de estudio solicitan referencias e historial laboral al nuevo trabajador o trabajador que es transferido o ascendido de un puesto a la plaza que ocupara próximamente.

Como parte del proceso de reclutamiento es importante obtener dichos documentos ya que son requisitos y son utilizados para el análisis del perfil del candidato.

Tabla y gráfica #1.12
Pasos del proceso de selección.

Entrevista de selección	31	89%
Descripción del puesto	22	63%
Pruebas de capacidades	21	60%
Recepción preliminar	18	51%
Entrevista con el supervisor	14	40%
Examen médico	6	17%
Contratación de solicitante	5	14%



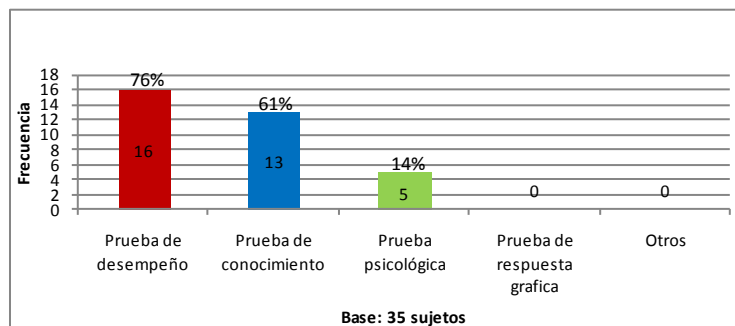
Fuente: Trabajo de campo

Del proceso de selección utilizado por los profesionales Werther y Davis, se identificó que ninguna de las 35 empresas utiliza todos los pasos. Hay que agregar que más del 50% utilizan 4 de los 7 pasos que utiliza el proceso de selección. Se identificó que el 89% de las empresas utilizan la entrevista de selección, un 63% utilizan la descripción del puesto, un 60% utilizan las pruebas de capacidades y 51% utilizan la recepción preliminar.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #1.13
Pruebas de capacidades que utilizan las empresas.

Prueba de desempeño	16	76%
Prueba de conocimiento	13	61%
Prueba psicológica	5	14%
Prueba de respuesta grafica	0	0%
Otros	0	0%



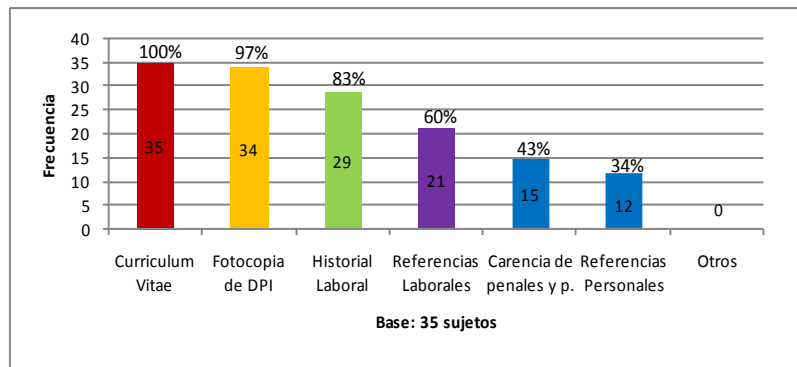
Fuente: Trabajo de campo

Del sujeto de estudio de las 35 empresas, únicamente 21 empresas utilizan las pruebas de capacidades. Se identificó que el 76% utilizan pruebas de desempeño, el 61% utilizan las pruebas de conocimiento y un 14% realiza pruebas psicológicas. Ninguna empresa utiliza la prueba de respuesta gráfica.

Tabla y gráfica #1.14

Papelería que el aspirante entrega a la empresa como requisito del proceso de selección.

Curriculum Vitae	35	100%
Fotocopia de DPI	34	97%
Historial Laboral	29	83%
Referencias Laborales	21	60%
Carencia de penales y p.	15	43%
Referencias Personales	12	34%
Otros	0	0%



Fuente: Trabajo de Campo

*Nota: Se podía responder múltiples opciones.

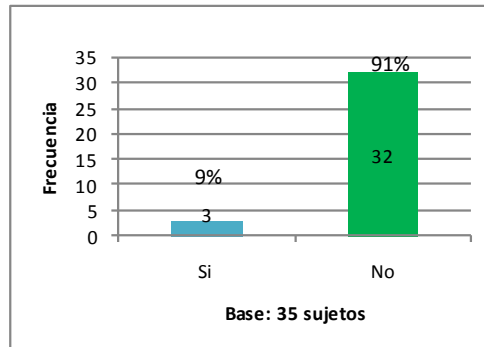
Del proceso de reclutamiento se procede al proceso de selección en el cual se elige a los candidatos que tienen los conocimientos técnicos que el puesto requiere, el 100% de los candidatos entrega el currículum vitae a las empresas.

La fotocopia del DPI la entregan los colaboradores en un 97% a las empresas, mientras que el historial laboral lo recibe un 83% las compañías, las referencias laborales con un 60%. La carencia de penales, policíacos y referencias personales es entregada por menos del 50% de los colaboradores a las empresas, como resultado el proceso de contratación tarda más tiempo en finalizar.

Tabla y gráfica #1.15

Prioridad de los familiares en el proceso de selección.

Si	3	9%
No	32	91%



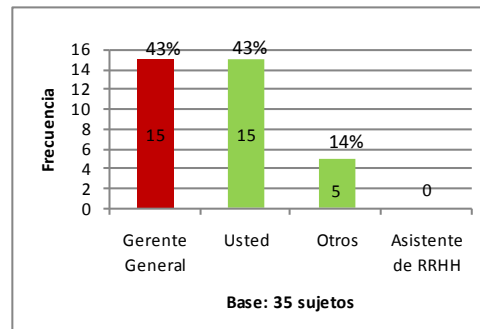
Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo con los 35 sujetos de estudio, el 91% de las empresas durante el proceso de selección no le brindan prioridad a los familiares. Mientras un 9% de las empresas si le otorgan prioridad a los familiares durante el proceso de selección.

Tabla y gráfica #1.16

Persona que autoriza la contratación del personal.

Gerente General	15	43%
Usted	15	43%
Otros	5	14%
Asistente de RRHH	0	0%

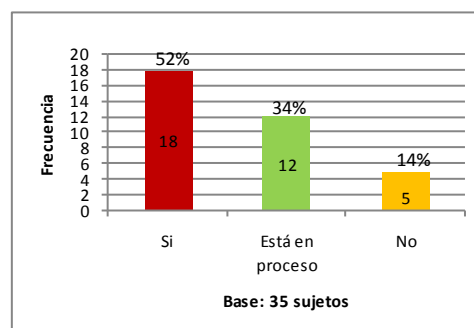


Fuente: Trabajo de campo

La contratación de personal la realiza los gerentes generales en un 43%. Hay que agregar que algunos sujetos de estudio seleccionaron gerente general refiriéndose a los jefes inmediatos. El gerente, jefe o persona encargada de la gestión de recursos humanos es la persona encargada de autorizar las contrataciones de nuevo personal en un 43%. Por último, el 14% indicó que el dueño o administrador es la persona encargada de autorizar la contratación del personal.

Tabla y gráfica #1.17
Contratos revisados y aprobados por un abogado.

Si	18	52%
Está en proceso	12	34%
No	5	14%

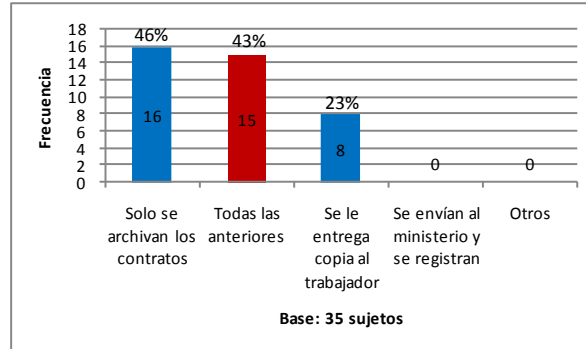


Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que 52% de las empresas cuentan con contratos debidamente revisados y aprobados por un abogado inscrito en el colegio de abogados de Guatemala, mientras que un 34% están en proceso de aprobación y un 14% de las empresas no cuentan con contratos inscritos.

Tabla y gráfica # 1.18
Procedimiento de los Contratos

Solo se archivan los contratos	16	46%
Todas las anteriores	15	43%
Se le entrega copia al trabajador	8	23%
Se envían al Ministerio de Trabajo y P. S.	0	0%
Otros	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

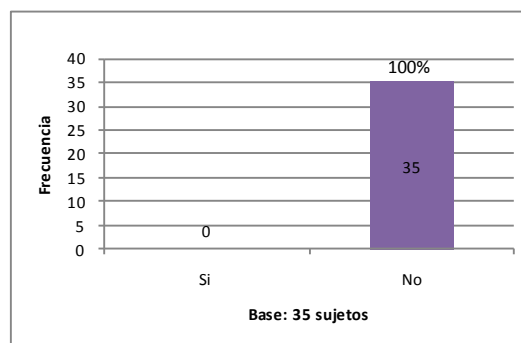
Se identificó que 46% únicamente archivan los contratos, el 43% realiza todos los procedimientos que se realiza a los contratos y un 23% envían la copia de los contratos y se registran en el Ministerio de trabajo y previsión social.

*Nota: El procedimiento de los contratos es independiente al estado legal de los contratos.

Tabla y gráfica #1. 19

Recepción de multas por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social hacia la empresa por falta de registro de contratos laborales.

Si	0	0%
No	35	100%



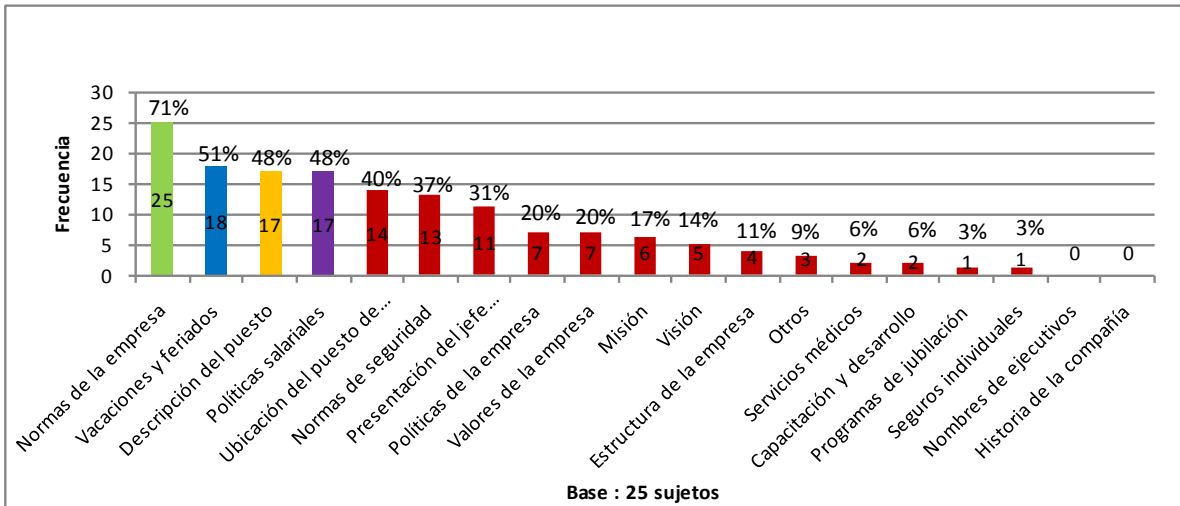
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que el 100% de las empresas no han recibido multas por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social por la falta de registro de los contratos laborales de la compañía.

Tabla y gráfica # 1.20

Información que se le brinda al nuevo trabajador durante el proceso de Inducción.

Normas de la empresa	25	71%
Vacaciones y feriados	18	51%
Descripción del puesto	17	48%
Políticas salariales	17	48%
Ubicación del puesto de trabajo	14	40%
Normas de seguridad	13	37%
Presentación del jefe inmediato	11	31%
Políticas de la empresa	7	20%
Valores de la empresa	7	20%
Misión	6	17%
Visión	5	14%
Estructura de la empresa	4	11%
Otros	3	9%
Servicios médicos	2	6%
Capacitación y desarrollo	2	6%
Programas de jubilación	1	3%
Seguros individuales	1	3%
Nombres de ejecutivos	0	0%
Historia de la compañía	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que únicamente las normas de la empresa, las vacaciones y feriados son brindados por más del 50% de las empresas. También se identificó que ninguna empresa le brinda información a los nuevos colaboradores sobre nombres de ejecutivos e historia de la compañía.

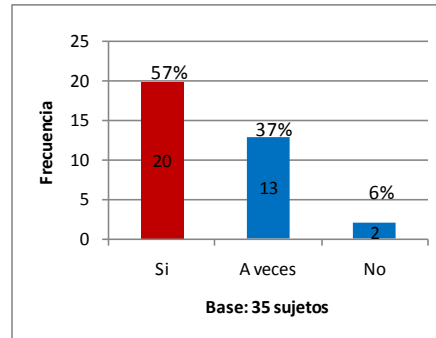
El 48% de las empresas le brindan la descripción del puesto y políticas salariales, el 40% de las compañías le otorga la información de la ubicación del puesto donde el nuevo colaborador desempeñara sus labores. Hay que mencionar que datos importantes como la visión, misión y valores son brindando por menos del 20% de las empresas.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #1.21

Inducción sobre los productos o servicios que ofrece la empresa.

Si	20	57%
A veces	13	37%
No	2	6%



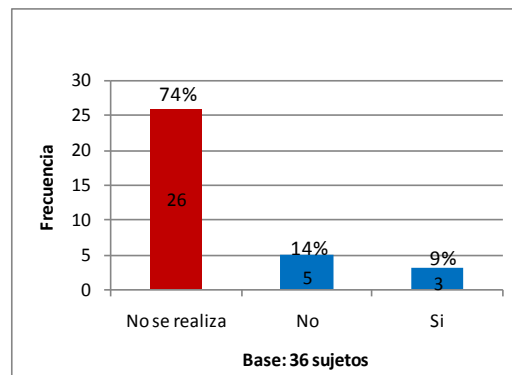
Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo con los 35 sujetos de estudio, un 57% de las empresas si le brindan información al nuevo trabajador sobre los productos o servicios que ofrecen la empresa. Mientras que un 37% de las empresas respondieron que a veces le brindan información y un 6% no le brindan información sobre los productos o servicios que ofrecen.

Tabla y gráfica #1.22

Proceso de socialización del nuevo colaborador.

No se realiza	26	74%
No	5	14%
Si	3	9%

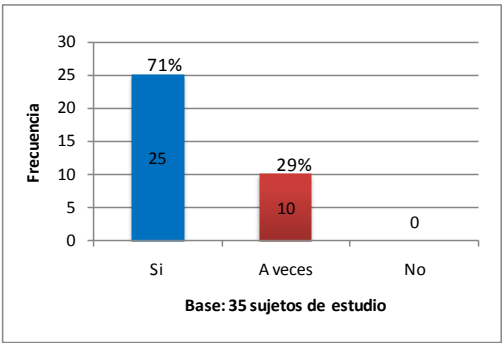


Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio se identificó que el 74% de las empresas indicaron que no se realiza el proceso de socialización, un 14% que no se realiza durante el proceso de inducción y el 9% indicaron que se realiza la socialización durante el proceso de inducción.

Tabla y gráfica # 1.23
Presentación del nuevo trabajador al personal.

Si	25	71%
A veces	10	29%
No	0	0%



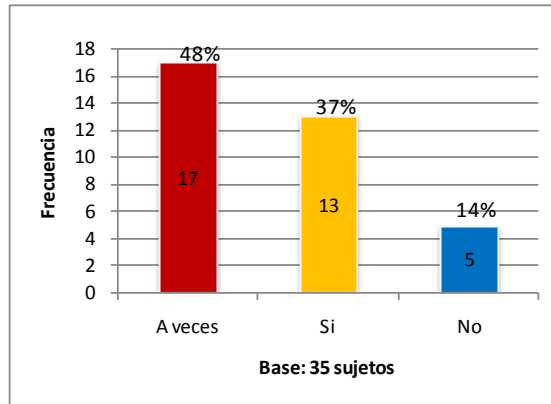
Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo al proceso de inducción y a los 35 sujetos de estudio se identificó que el 71% de las empresas presentan al nuevo trabajador al personal. Mientras que el 29% lo realiza poco frecuente la presentación del nuevo colaborador. Ninguna empresa indicó no presentar a los nuevos trabajadores.

Tabla y gráfica #1. 24

Recorrido por las instalaciones al nuevo trabajador.

A veces	17	48%
Si	13	37%
No	5	14%



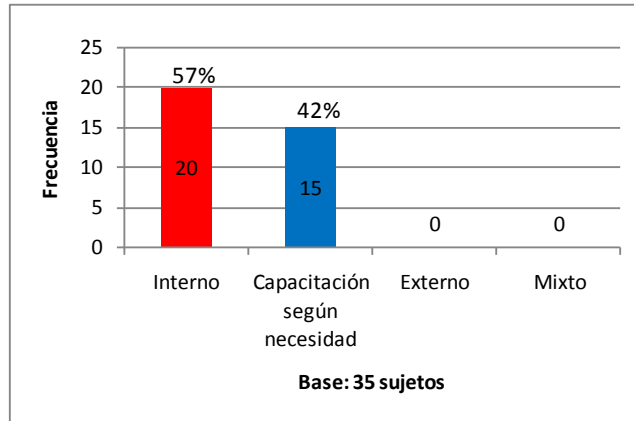
Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, el 48% de las empresas a veces le brindan un recorrido por las instalaciones al nuevo colaborador. Mientras que un 37% les brinda a todos sus nuevos trabajadores un recorrido por las instalaciones y un 14% de las compañías no le brinda un recorrido por las instalaciones.

Tabla y gráfica #1.25

Proceso de capacitación del nuevo trabajador.

Interno	20	57%
Capacitación según necesidad	15	42%
Externo	0	0%
Mixto	0	0%

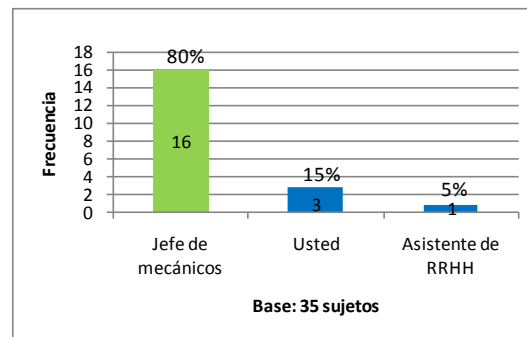


Fuente: Trabajo de campo

Durante el proceso de capacitación de personal se identificó que el sujeto de estudio utiliza únicamente la capacitación interna, lo que indica que la utilización de un outsourcing es nula. Las empresas indicaron que un 57% utilizan la capacitación interna y 42% indicaron que no utilizan proceso de capacitación, se realiza según la necesidad del nuevo colaborado.

Tabla y gráfica # 1.26
Persona que realiza la capacitación interna.

Jefe de mecánicos	16	80%
Usted	3	15%
Asistente de RRHH	1	5%



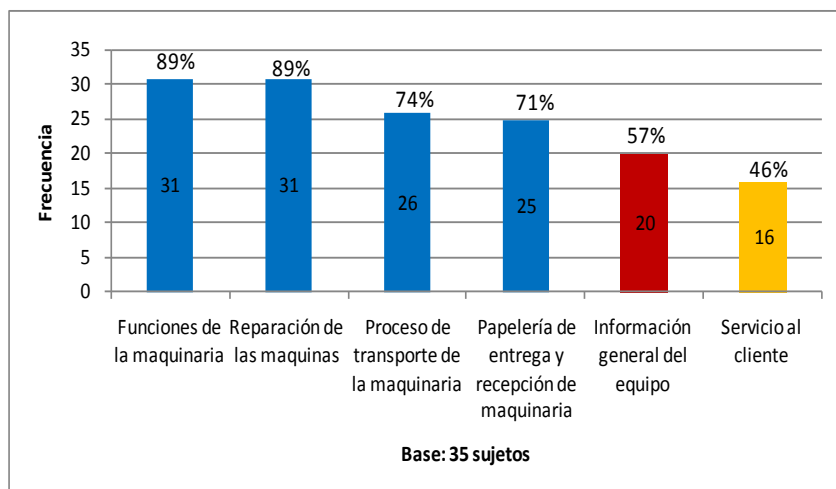
Fuente: Trabajo de campo

Conforme los resultados obtenidos en la pregunta 25, el 57% de las empresas utilizan la capacitación interna. El 80% de las capacitaciones internas las realiza el jefe de mecánicos, mientras que un 15% la realiza la persona encargada de RRHH. Por último, el 5% de las empresas utiliza al asistente de recursos humanos para realizar la capacitación interna del nuevo personal.

Tabla y gráfica #1.27

Funciones impartidas al nuevo colaborador en capacitación no técnica.

Funciones de la maquinaria	31	89%
Reparación de las maquinas	31	89%
Proceso de transporte de la maquinaria	26	74%
Papelería de entrega y recepción de maquinaria	25	71%
Información general del equipo	20	57%
Servicio al cliente	16	46%



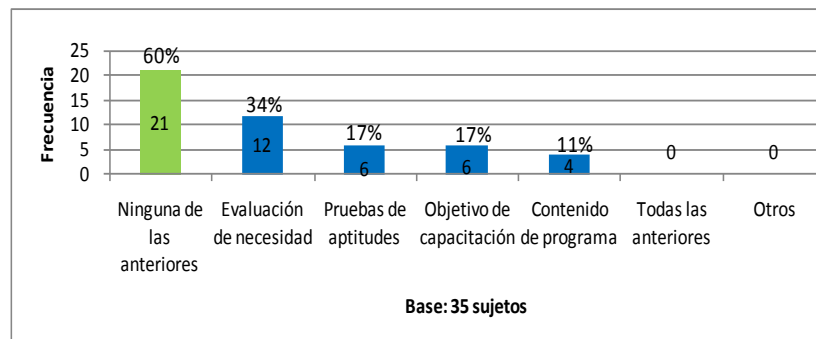
Fuente: Trabajo de campo

El 89% de las empresas imparten los temas de funciones y reparación de maquinaria, el 74% instruye el proceso de transporte de maquinaria y un 71% le brinda la información necesaria al nuevo colaborador sobre la papelería, entrega y recepción de maquinaria.

Por último, la información general del equipo y servicio al cliente son las funciones que menos del 60% de las empresas le brinda la información al nuevo colaborador.

Tabla y gráfica #1.28
Preparación de una capacitación.

Ninguna de las anteriores	21	60%
Evaluación de necesidad	12	34%
Pruebas de aptitudes	6	17%
Objetivo de capacitación	6	17%
Contenido de programa	4	11%
Todas las anteriores	0	0%
Otros	0	0%



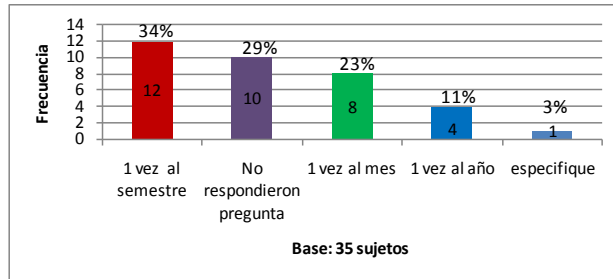
Fuente: Trabajo de campo

La capacitación de un nuevo colaborador requiere de una preparación previa por el capacitador, el 60% de las empresas no realiza ninguno de los pasos de la preparación de una capacitación según lo recomendado por Werther y Davis.

El 34% de las empresas utilizan la evaluación de necesidad o diagnóstico, mientras que el 17% preparan las pruebas de aptitudes y generan objetivos para la capacitación. Por último, el 11% utiliza el contenido del programa establecido por un profesional en la materia.

Tabla y gráfica #1.29
Frecuencia de capacitación de personal.

1 vez al semestre	12	34%
No respondieron	10	29%
1 vez al mes	8	23%
1 vez al año	4	11%
especifique	1	3%

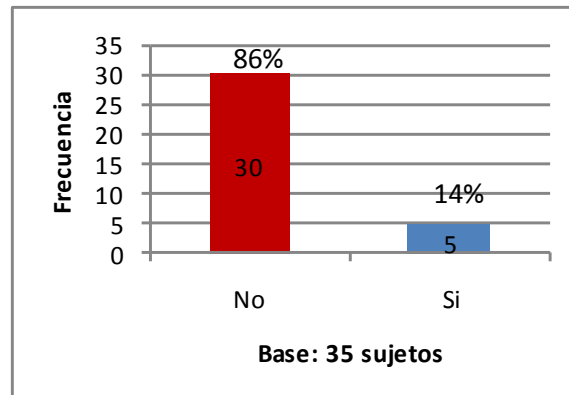


Fuente: Trabajo de campo

La frecuencia de la capacitación del personal se realiza una vez al semestre en 34% de las empresas, un 23% lo realiza una vez al mes y el 11% lo realiza una vez al año. Por último, el 29% no respondió la pregunta. El 3% realiza la capacitación según la necesidad.

Tabla y gráfica #1.30
Se realiza evaluación de desempeño.

No	30	86%
Si	5	14%

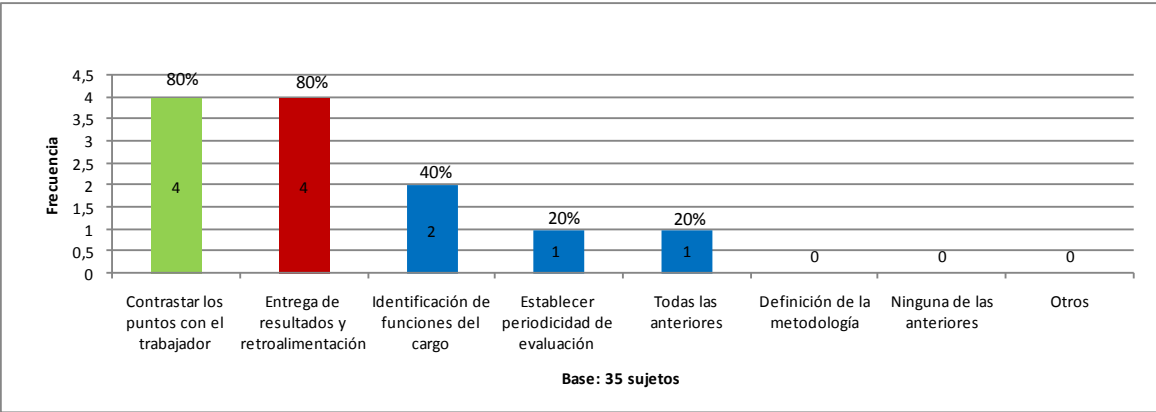


Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 86% de las empresas no realiza la evaluación de desempeño a los trabajadores tanto administrativo como no administrativo. Mientras que un 14% de las empresas que si realizan la evaluación de desempeño únicamente se las imparten a los trabajadores no administrativos.

Tabla y gráfica #1.31
Pasos de la evaluación de desempeño.

Contrastar los puntos con el trabajador	4	80%
Entrega de resultados y retroalimentación	4	80%
Identificación de funciones del cargo	2	40%
Establecer periodicidad de evaluación	1	20%
Todas las anteriores	1	20%
Definición de la metodología	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

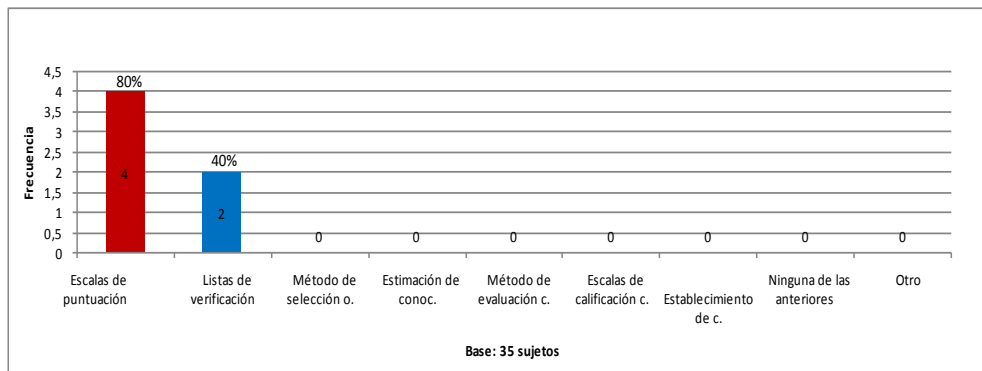
Del 14% de las empresas que realiza la evaluación de desempeño, el 20% utilizan todos los pasos de la evaluación de desempeño, mientras que un 80% contrasta los puntos con el trabajador, entregan resultados y realizan retroalimentación con los trabajadores.

Ninguna empresa realiza la definición de la metodología y únicamente el 20% establecen el tiempo de la evaluación de forma anticipada.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica # 1.32
Métodos para realizar la evaluación de desempeño.

Escalas de puntuación	4	80%
Listas de verificación	2	40%
Método de selección o.	0	0%
Estimación de conoc.	0	0%
Método de evaluación c.	0	0%
Escalas de calificación c.	0	0%
Establecimiento de c.	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

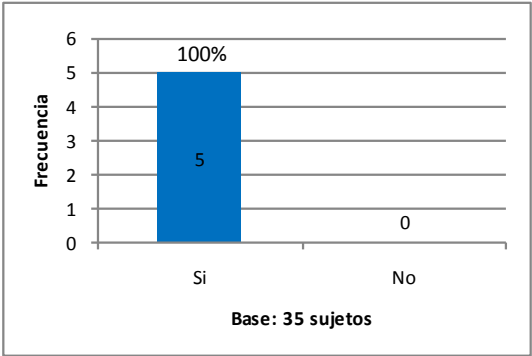
De acuerdo al 14% de las empresas que realizan evaluación de desempeño, se identificó que el 80% de las empresas utilizan el método de escala de puntuación y un 40% indicaron que utilizan las listas de verificación.

Dentro de los resultados obtenidos y tabulados se identificó que una empresa utiliza ambos métodos dependiendo de la conveniencia de uso de cada uno de ellos. También se identificó que ninguna empresa utiliza los demás métodos de evaluación de desempeño.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #1.33
Trabajadores que mejoraron el desempeño laboral después de recibir retroalimentación.

Si	5	100%
No	0	0%



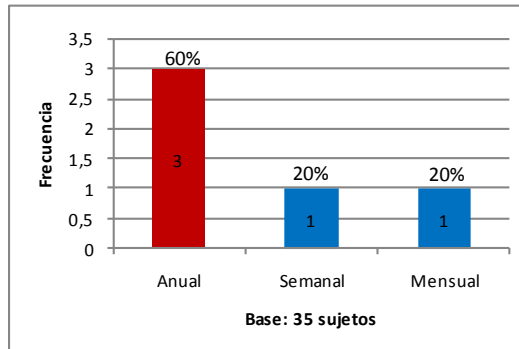
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que el 100% de los trabajadores que han recibido retroalimentación sobre su desempeño laboral han mejorado en la forma de realizar las funciones del puesto.

***Nota:** De los 35 sujetos de estudio, únicamente 5 realizan evaluación de desempeño.

Tabla y gráfica #1.34
Frecuencia de la evaluación de desempeño.

Anual	3	60%
Semanal	1	20%
Mensual	1	20%

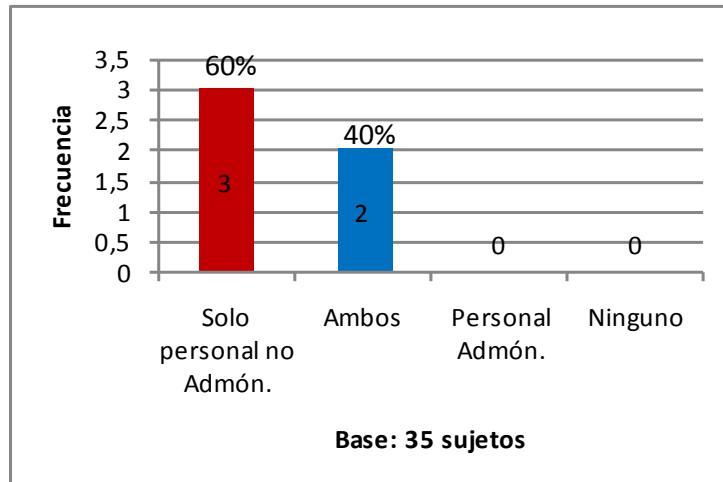


Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que el 60% de las empresas realizan la evaluación de desempeño de forma anual, mientras que el 20% de las empresas lo realiza de forma semanal y un 20% de forma mensual. La frecuencia de la evaluación de desempeño debe realizarse de un tiempo promedio adecuado a las necesidades de cada empresa para mejorar su productividad.

Tabla y gráfica #1.35
Personal que recibe la evaluación de desempeño.

Solo personal no Admón.	3	60%
Ambos	2	40%
Personal Admón.	0	0%
Ninguno	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

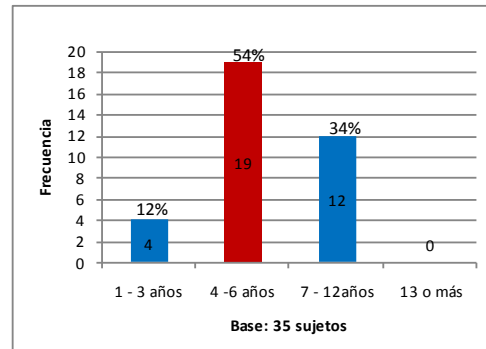
Se identificó que el 60% de las empresas únicamente le realizan la evaluación de desempeño a personal no administrativo, mientras que un 40% le realiza la evaluación de desempeño a todo el personal. Siendo un 14% el número de empresas que realizan al evaluación de desempeño, es un porcentaje aun más bajo el que lo realiza de forma correcta.

Cuestionario 2 brindado a Jefes de Mecánicos

Tabla y gráfica # 2.1

Tiempo de labor en la empresa de la persona.

1 - 3 años	4	12%
4 - 6 años	19	54%
7 - 12 años	12	34%
13 o más	0	0%



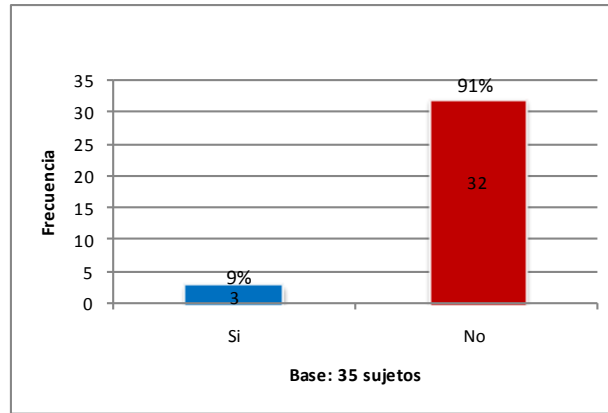
Fuente: Trabajo de campo

En base a los 35 sujetos de estudio 54% de los jefes de mecánicos cuentan con un tiempo de labor en la empresa entre 4 a 6 años. Un 34% a laborado entre 7 a 12 años pero se determinó que no ha logrado un ascenso en el puesto durante muchos años de labor y un 12% a laborado únicamente entre 1 a 3 años en las empresas.

Tabla y gráfica # 2.2

Persona que tienen conocimiento sobre un departamento de recursos humanos en la empresa.

Si	3	9%
No	32	91%



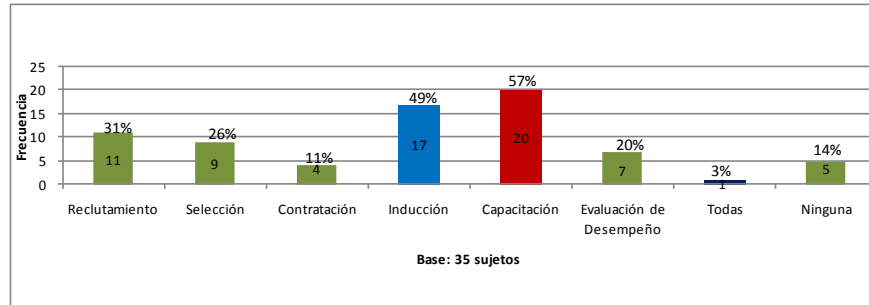
Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo con los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 91% de los jefes de mecánicos no tienen conocimientos sobre un departamento de recursos humanos en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción. Sin embargo, un 9% de los jefes de mecánicos si tienen conocimiento de un departamento de recursos humanos.

Tabla y gráfica #2.3

Las funciones en las que tiene participación el jefe de mecánicos en la empresa.

Reclutamiento	11	31%
Selección	9	26%
Contratación	4	11%
Inducción	17	49%
Capacitación	20	57%
Evaluación de	7	20%
Todas	1	3%
Ninguna	5	14%



Fuente: Trabajo de campo

El 57% de los jefes de mecánicos realizan la capacitación a los nuevos colaboradores, un 49% en la inducción de los nuevos trabajadores como parte de apoyo a la empresa.

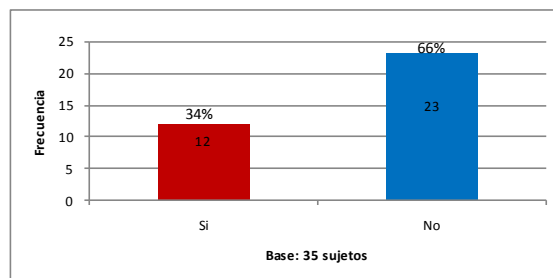
Únicamente 3% de los jefes de mecánicos tiene participación en todas las funciones de recursos humanos y 14% no apoyan en los procesos. Menos del 50% brinda soporte a los procesos de reclutamiento, selección, contratación y la evaluación de desempeño.

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica # 2.4

Opinión del jefe de mecánicos sobre el ingreso al proceso de reclutamiento de un aspirante.

Si	12	34%
No	23	66%

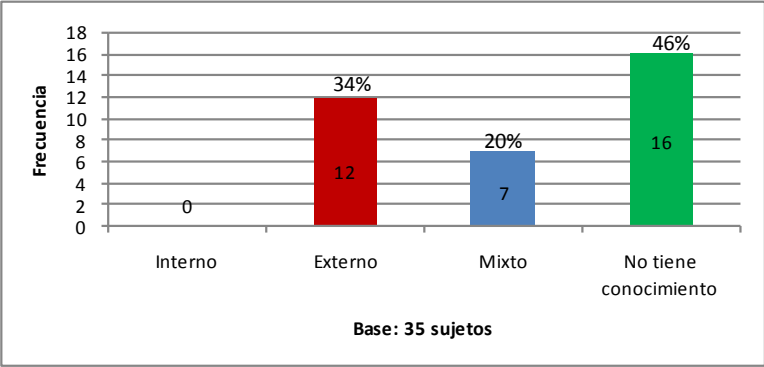


Fuente: Trabajo de campo

Se identificó de acuerdo a los 35 sujetos de estudio, que la opinión de los jefes de mecánicos sobre el ingreso al proceso de reclutamiento de un aspirante no es tomada en cuenta en un 66% de los jefes. Un 34% de los comentarios de los jefes de mecánicos si son tomados en cuenta para el ingreso de un aspirante.

Tabla y gráfica #2. 5
Conocimiento del jefe de mecánicos sobre el tipo de reclutamiento que utiliza la empresa.

Interno	0	0%
Externo	12	34%
Mixto	7	20%
No tiene conocimiento	16	46%



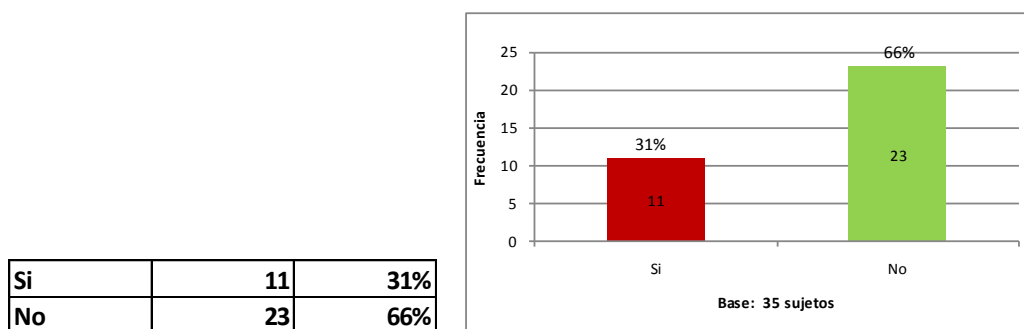
Fuente: Trabajo de campo

Los jefes de mecánicos en su mayoría (46%) no tienen conocimiento sobre el tipo de reclutamiento que utiliza la persona encargada de recursos humanos para realizar el reclutamiento de personal. Mientras que un 34% tienen conocimiento que se utiliza un método externo para la búsqueda de personal.

Se identificó también que 20% utiliza el reclutamiento mixto. Mientras que el 31% en la pregunta 3 dieron a conocer que tienen involucramiento en el proceso de reclutamiento, por lo tanto se esperaba un resultado alto de jefes de mecánicos que no tienen conocimiento sobre el tipo de reclutamiento que emplean las empresas.

Tabla y gráfica #2. 6

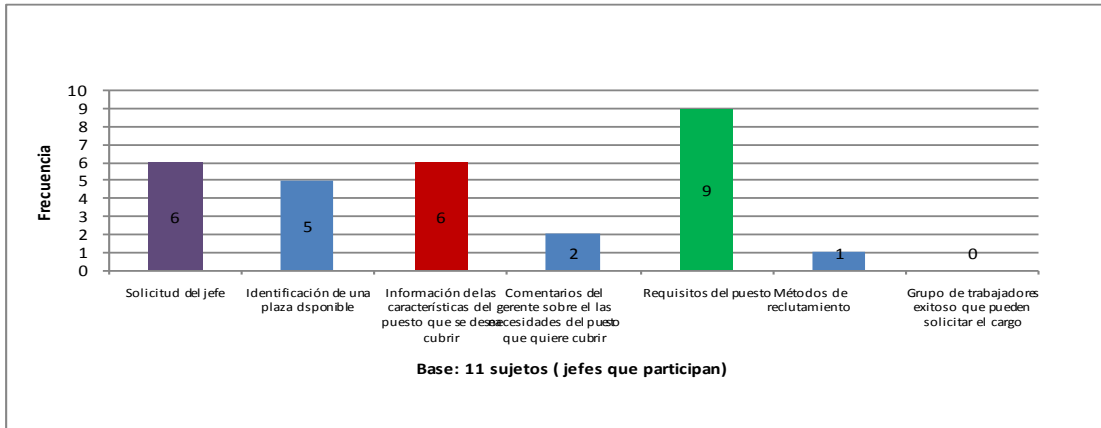
Participación del jefe de mecánicos durante el proceso de reclutamiento.



Fuente: Trabajo de campo

Participación del jefe de mecánicos durante el procedimiento del proceso de reclutamiento

Solicitud del jefe	6	17%
Identificación de una plaza disponible	5	14%
Información de las características del puesto que se desea cubrir	6	17%
Comentarios del gerente sobre las necesidades del puesto que quiere	2	6%
Requisitos del puesto	9	26%
Métodos de reclutamiento	1	3%
Grupo de trabajadores exitoso que pueden solicitar el cargo	0	0%



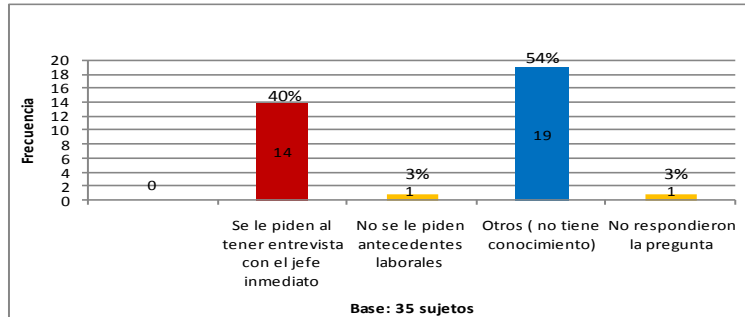
De acuerdo con los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 66% de los jefes de mecánicos no participan durante el proceso de reclutamiento. Mientras que un 31% si tienen participación durante el proceso de reclutamiento que realizan las empresas de alquiler de maquinaria.

Los jefes de mecánicos no participan en su totalidad en el proceso de reclutamiento, se identificó que el 26% únicamente utilizan los requisitos del puesto, mientras que el 17% utilizan la solicitud del jefe e información de las características del puesto que se desea cubrir. El método de reclutamiento se identificó como el menos utiliza con 3% de participación. Ningún jefe de mecánicos tiene participación en el procedimiento del proceso de reclutamiento.

Tabla y gráfica # 2.7

Forma de solicitud de antecedentes laborales al posible nuevo trabajador.

Se le piden como requisito en la forma de comunicar a las personas la disponibilidad del	0	0%
Se le piden al tener entrevista con el jefe inmediato	14	40%
No se le piden antecedentes laborales	1	3%
Otros (no tiene conocimiento)	19	54%
No respondieron la pregunta	1	3%



Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, el 54% de los jefes de mecánicos no tiene conocimiento sobre la forma como las empresas le solicitan los antecedentes laborales de los aspirantes.

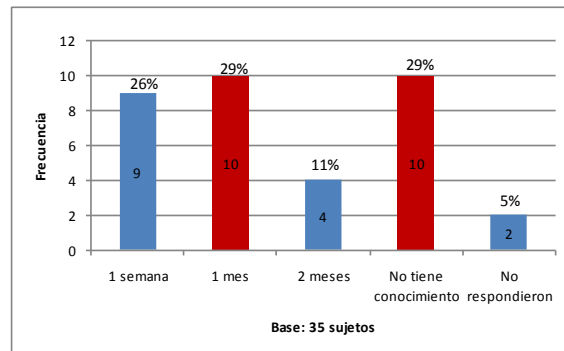
El 40% de las empresas solicitan los antecedentes laborales por medio de la entrevista.

Por último un 3% de las empresas no respondieron la pregunta o no solicitan antecedentes laborales a los nuevos colaboradores.

Tabla y gráfica #2.8

Tiempo que se utiliza para el proceso de reclutamiento.

1 semana	9	26%
1 mes	10	29%
2 meses	4	11%
No tiene conocimiento	10	29%
No respondieron	2	5%



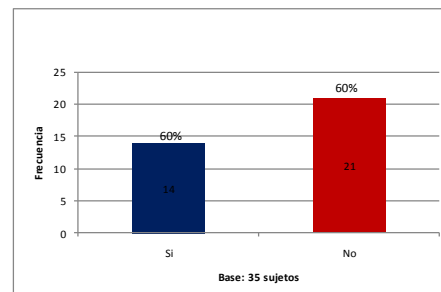
Fuente: Trabajo de campo

De los 35 sujetos de estudio, se identificó que el 29 % de los jefes de mecánicos no tienen conocimiento del tiempo que se utiliza para realizar el proceso de reclutamiento. El 29% de los jefes indicaron que se utiliza un mes para realizar el procedimiento.

Un 26% indicó que utilizan una semana para realizar el proceso lo cual no es un tiempo adecuado para realizar el proceso completo de reclutamiento. Por último, el 11% demostró utilizar dos meses para realizar el proceso y 5% no respondió la pregunta.

Tabla y gráfica # 2.9
Los familiares pueden entrar en el proceso de reclutamiento.

Si	14	40%
No	21	60%



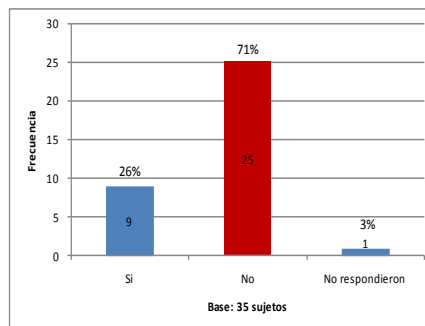
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó por medio de esta pregunta si los jefes de mecánicos tienen conocimiento si los familiares pueden entrar en el proceso de reclutamiento, un 40% de los jefes de mecánicos indicó que los familiares si pueden entrar en el proceso y un 60% indicaron que no pueden entrar debido a políticas de la empresa.

Tabla y gráfica #2.10

Participación del jefe de mecánicos en el proceso de selección.

Si	9	26%
No	25	71%
No respondieron	1	3%



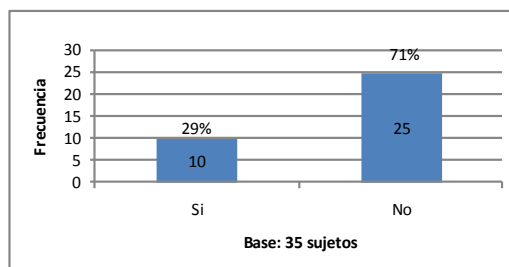
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que el 71% de los jefes de mecánicos no tiene participación durante el proceso de selección. El 26% indicó que si tiene participación en el proceso de selección y el 3% no respondió la pregunta.

Tabla y gráfica #2.11

Participación del jefe de mecánicos en el procedimiento del proceso de selección.

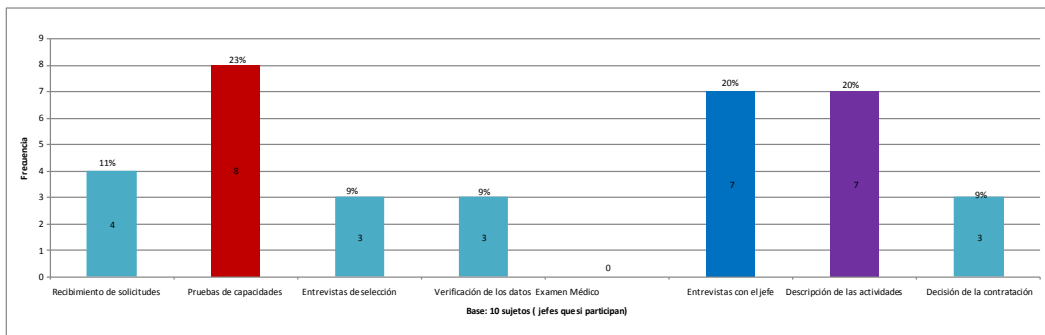
Si	10	29%
No	25	71%



Fuente: Trabajo de campo

Participación del jefe de mecánicos en el procedimiento del proceso de selección.

Recibimiento de solicitudes	4	11%
Pruebas de capacidades	8	23%
Entrevistas de selección	3	9%
Verificación de los datos	3	9%
Examen Médico	0	0%
Entrevistas con el jefe	7	20%
Descripción de las actividades	7	20%
Decisión de la contratación	3	9%



Fuente: Trabajo de campo

El 71% de los jefes de mecánicos no tienen participación en el proceso de selección de personal. Del 29% de jefes de mecánicos que indicaron que si tiene participación, el 23% realiza las pruebas de capacidades, mientras que el 20% utiliza la entrevista con el jefe y la descripción de las actividades.

El 11% participa en la recepción de solicitudes, mientras que el 9% realiza las entrevistas selectivas y/o verificación de datos con las empresas y familia y la toma de decisión de contratación. Por último, ningún jefe de mecánicos emplea los exámenes médicos según los resultados.

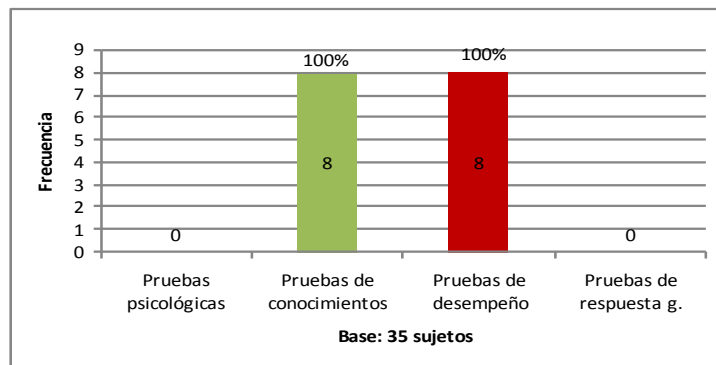
,

***Nota:** Se podía responder múltiples opciones.

Tabla y gráfica #2.12

Pruebas de capacidades realizadas en el procedimiento del proceso de selección.

Pruebas psicológicas	0	0%
Pruebas de conocimientos	8	100%
Pruebas de desempeño	8	100%
Pruebas de respuesta g.	0	0%



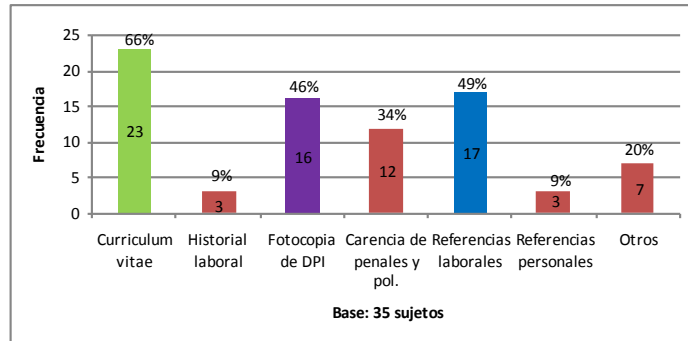
Fuente: Trabajo de campo

De los resultados obtenidos, se identificó el 100% de uso en las pruebas de conocimientos y de desempeño. Ninguna empresa utiliza las pruebas psicológicas y de respuesta gráfica.

Tabla y gráfica #2.13

Papelería que entregan los aspirantes durante el proceso de selección.

Curriculum vitae	23	66%
Historial laboral	3	9%
Fotocopia de DPI	16	46%
Carencia de penales y pol.	12	34%
Referencias laborales	17	49%
Referencias personales	3	9%
Otros	7	20%



Fuente: Trabajo de campo

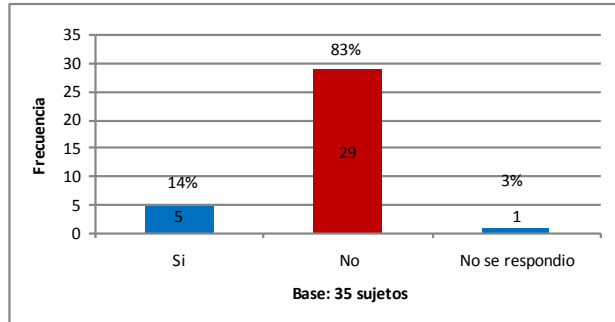
De los resultados obtenidos se destaca dentro de la papelería que entrega el aspirante el curriculum vitae con un 66% de entrega en las empresas, mientras que el 46% de los futuros nuevos colaboradores brindan a la empresa la fotocopia del DPI y 49% otorga las referencias laborales a las personas encargadas de la gestión de recursos humanos.

El resto de papelería es entregada a las empresas en menos del 50%, el 34% de los candidatos brinda la carencia de penales y policiacos a las empresas. Mientras que el 9% entrega el historial laboral y referencias personales.

Tabla y gráfica #2.14

La opinión del jefe de mecánicos es utilizada para la definición de los beneficios salariales del nuevo trabajador.

Si	5	14%
No	29	83%
No se respondió	1	3%



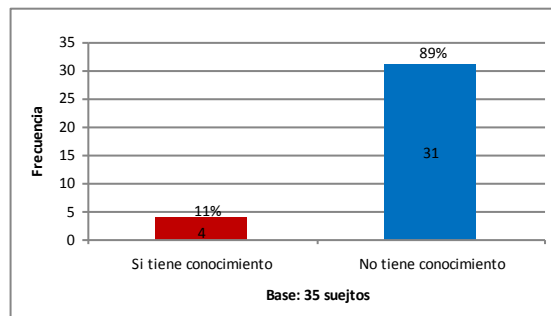
Fuente: Trabajo de campo

Los jefes de mecánicos indicaron en los resultados obtenidos que 14% tiene participación en la definición de los beneficios salariales del nuevo trabajador, mientras que el 83% no tiene participación. El 3% restante no respondió la pregunta de la investigación.

Tabla y gráfica #2.15

Conocimiento de los jefes de mecánicos sobre los beneficios y límites del contrato laboral de trabajo.

Si tiene conocimiento	4	11%
No tiene conocimiento	31	89%



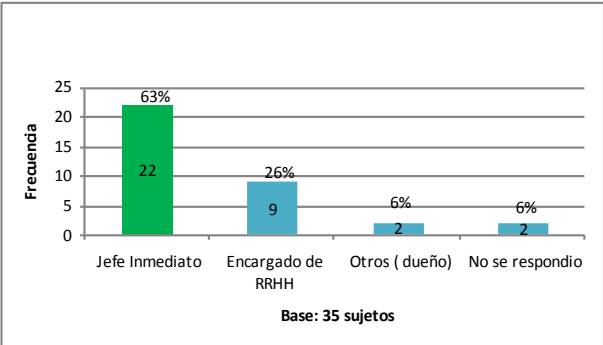
Fuente: Trabajo de campo

El 89% no tiene conocimiento de los beneficios y límites que contienen los contratos individuales de trabajo de los mecánicos y pilotos de las empresas de alquiler de maquinaria. Sin embargo, un 11% indicó que si tienen conocimiento de ellos, parte del contrato individual de trabajo son los lineamientos que contiene que son respaldados por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Tabla y gráfica #2.16

Persona que autoriza la contratación de personal interpretado por los jefes de mecánicos.

Jefe Inmediato	22	63%
Encargado de RRHH	9	26%
Otros (dueño)	2	6%
No se respondió	2	6%



Fuente: Trabajo de campo

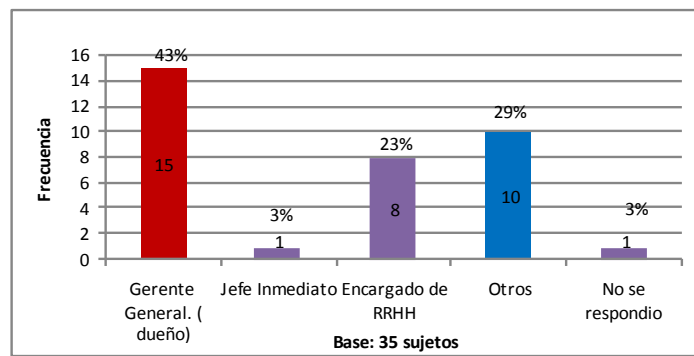
En la investigación realizada a 35 sujetos de estudio, se identificó que los jefes de mecánicos tienen varias interpretaciones sobre quien realiza la autorización de contratar a nuevo personal. El 63% indicó que el jefe inmediato es la persona que realiza la autorización, mientras que un 6% indicó que es el dueño quien tiene la esta responsabilidad.

Por último, indicaron en un 26% que la persona encargada de recursos humanos es quien autoriza la contratación.

Tabla y gráfica #2.17

Persona encargada de la decisión de contratación de nuevo personal según lo indicado por los jefes de mecánicos.

Gerente General. (dueño)	15	43%
Jefe Inmediato	1	3%
Encargado de RRHH	8	23%
Otros	10	29%
No se respondió	1	3%



Fuente: Trabajo de campo

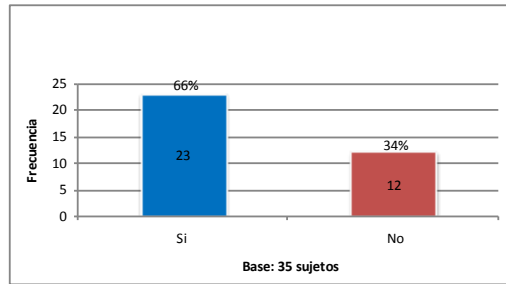
Se identificó por medio del cuestionario brindado a 35 sujetos que el 43% de los jefes de mecánicos indicaron que la persona que toma la decisión de contratar a nuevos trabajadores es el gerente general o dueño de la empresa de alquiler de maquinaria.

Mientras que un 23% indicó que es la persona encargada de recursos humanos quien toma la decisión y un 3% indicó que es el jefe inmediato el encargado de tomar la decisión.

Tabla y gráfica # 2.18

El proceso de inducción es realizado por los jefes de mecánicos.

Si	23	66%
No	12	34%



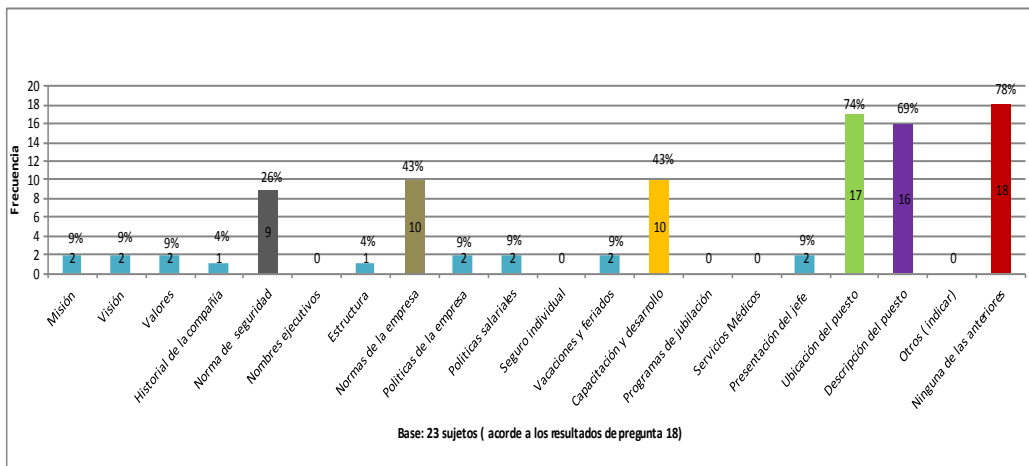
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó que el 66% de los jefes de mecánicos tiene la responsabilidad de brindarle la inducción a los nuevos trabajadores y un 34% no tienen dicha responsabilidad. En la pregunta 19 y 20 se investiga sobre la ejecución del proceso de inducción de los nuevos trabajadores.

Tabla y gráfica #2.19

Información brindada al nuevo trabajador durante el procedimiento de la inducción por parte del jefe de mecánicos

Misión	2	9%
Visión	2	9%
Valores	2	9%
Historial de la compañía	1	4%
Norma de seguridad	9	26%
Nombres ejecutivos	0	0%
Estructura	1	4%
Normas de la empresa	10	43%
Políticas de la empresa	2	9%
Políticas salariales	2	9%
Seguro individual	0	0%
Vacaciones y feriados	2	9%
Capacitación y desarrollo	10	43%
Programas de jubilación	0	0%
Servicios Médicos	0	0%
Presentación del jefe	2	9%
Ubicación del puesto	17	74%
Descripción del puesto	16	69%
Otros (indicar)	0	0%
Ninguna de las anteriores	18	78%



Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a los 23 sujetos de estudio que por medio de la pregunta 18 indicaron que participan en el proceso de inducción, se identificó que el 78% no utiliza los temas mencionados para realizar la inducción del nuevo trabajador.

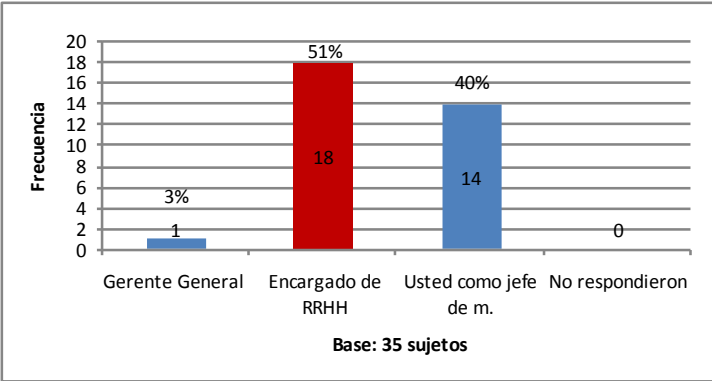
El 74% utiliza la ubicación del puesto y un 69% la descripción del puesto, siendo estos temas los mas utilizados durante la inducción. Las normas de la empresa, la capacitación y desarrollo son utilizadas en el 43% de las empresas que brindan la inducción a nuevos colaboradores.

La misión, visión, valores, políticas de la empresa, vacaciones, feriados y presentación del jefe inmediato son temas que pocas empresas utilizan durante el proceso de inducción con un 9% de uso.

Tabla y gráfica # 2.20

Persona encargada de mostrarle las instalaciones al nuevo trabajador.

Gerente General	1	3%
Encargado de RRHH	18	51%
Usted como jefe de m.	14	40%
No respondieron	0	0%



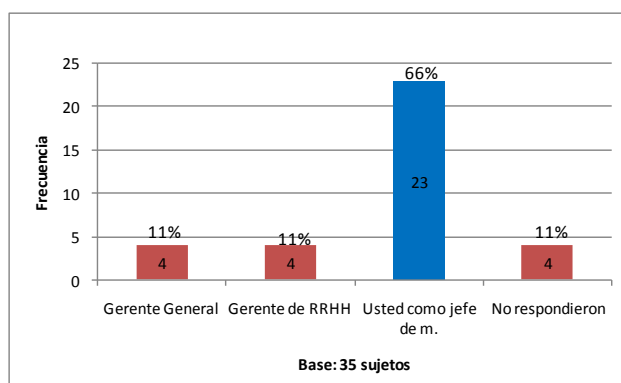
Fuente: Trabajo de campo

Se identificó de los 35 sujetos de estudio que la persona encargada de mostrarle las instalaciones al nuevo trabajador es el encargado de recursos humanos y posteriormente el jefe de mecánicos como parte de la inducción. Únicamente el 3% indicó que el gerente general o dueño es quien les brinda el recorrido por las instalaciones.

Tabla y gráfica #2. 21

Persona encargada del proceso de capacitación.

Gerente General	4	11%
Gerente de RRHH	4	11%
Usted como jefe de m.	23	66%
No respondieron	4	11%



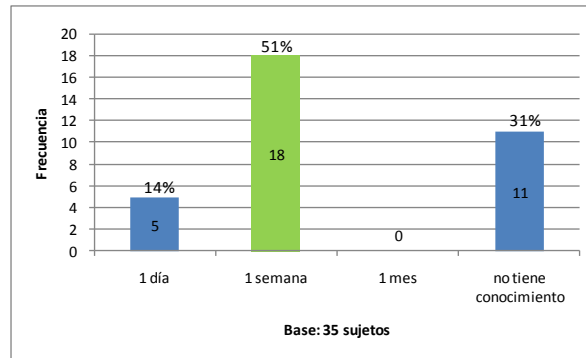
Fuente: Trabajo de campo

La persona encargada del proceso de capacitación es el encargado de recursos humanos en 51% de las empresas, mientras que el 40% utiliza al jefe de mecánicos para realizar el entrenamiento. Por último, el gerente general o dueño es el responsable de brindar la capacitación al nuevo trabajador.

Tabla y gráfica #2. 22

Tiempo del proceso de capacitación indicado por los jefes de mecánicos.

1 día	5	14%
1 semana	18	51%
1 mes	0	0%
no tiene conocimiento	11	31%



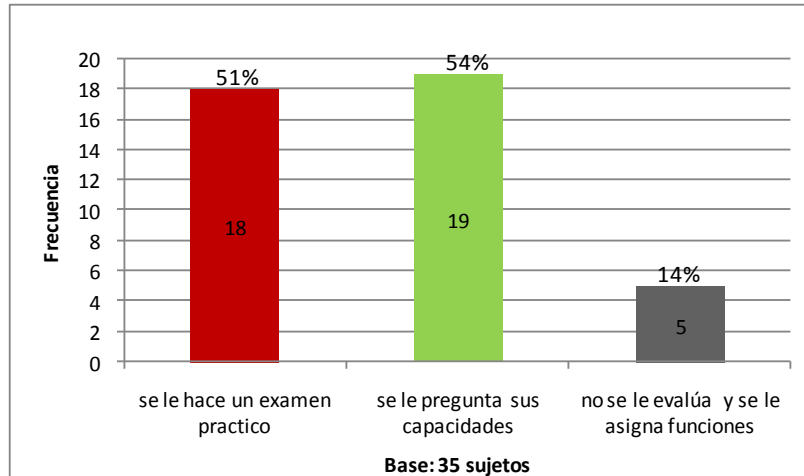
Fuente: Trabajo de campo

De los resultados obtenidos, el 51% de los procesos de capacitación realizados por los jefes de mecánicos tienen una duración de una semana. Mientras que el 31% indicó no tener conocimiento del tiempo que utiliza el departamento encargado. Por último, el 14% de los jefes indicaron utilizar un día laboral para la ejecución de la capacitación.

Tabla y gráfica #2. 23

Proceso de identificación de necesidad de capacitación indicada por los jefes de mecánicos.

se le hace un examen practico	18	51%
se le pregunta sus capacidades	19	54%
no se le evalúa y se le asigna funciones	5	14%



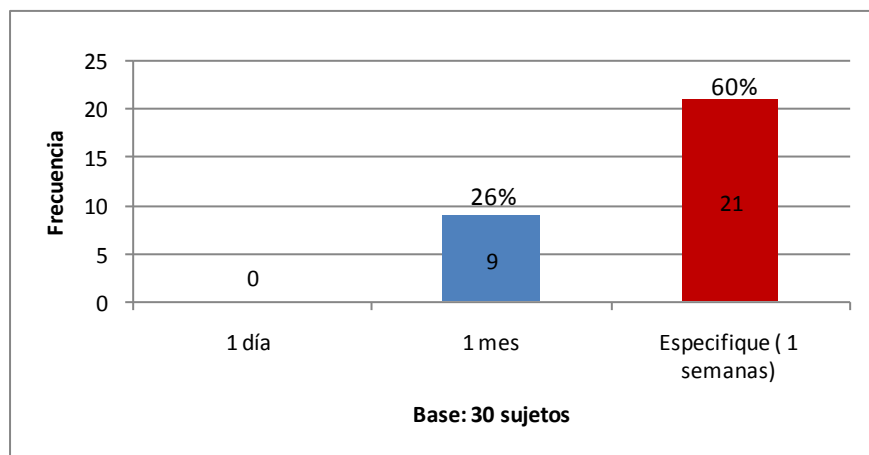
Fuente: Trabajo de campo

En el procedimiento de la capacitación se realiza la evaluación de necesidades para determinar sobre que funciones brindarle el entrenamiento al nuevo colaborador. El 54% de los jefes de mecánicos indicó que se le pregunta sus capacidades al nuevo trabajador, mientras que el 51% realiza un examen practico. Por último, el 14% no utiliza la evaluación y se asigna las debidas funciones laborales.

Tabla y gráfica # 2.24

Tiempo utilizado para realizar la capacitación a nuevos trabajadores.

1 día	0	0%
1 mes	9	26%
Especifique (1 semanas)	21	60%

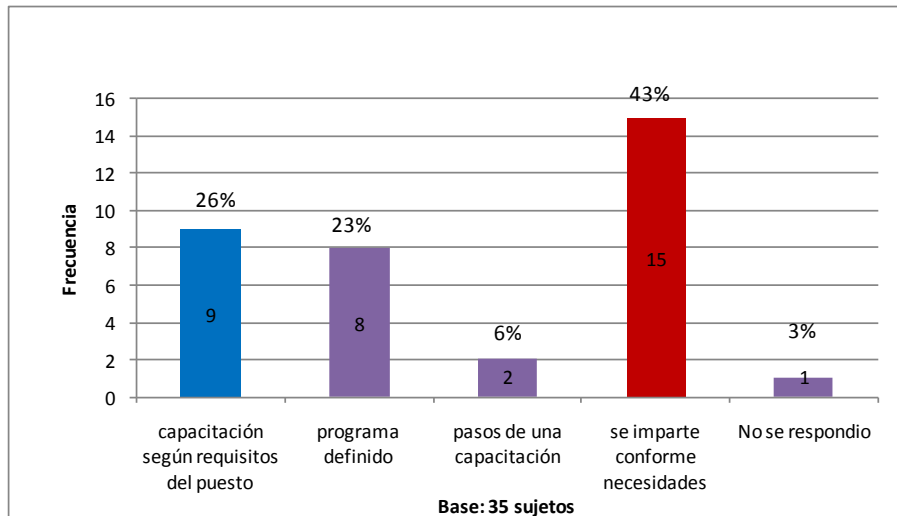


Fuente: Trabajo de campo

Por medio de los resultados obtenidos se identificó que el 60% de las empresas utilizan una semana laboral para realizar la capacitación, mientras que el 26% indicó llevar a cabo el entrenamiento durante un mes laboral.

Tabla y gráfica # 2.25
Elemento de la preparación de la capacitación.

capacitación según requisitos del puesto	9	26%
programa definido	8	23%
pasos de una capacitación	2	6%
se imparte conforme necesidades	15	43%
No se respondió	1	3%



Fuente: Trabajo de campo

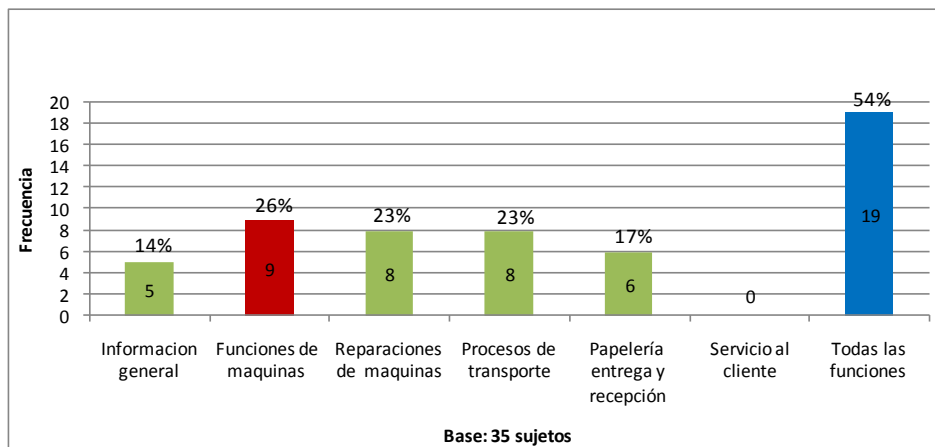
La preparación de la capacitación requiere de varios pasos a seguir para logra una capacitación eficiente, 43% de las empresas indicaron realizar la capacitación según las necesidades de la compañía. El segundo resultado más utilizado es la capacitación según requisitos del puesto con un 26%, mientras que el 23% realiza la preparación por medio de un programa definido.

Por último, los pasos recomendados por Werther y Davis son utilizados por el 6% de las empresas y 3% no respondieron la pregunta.

Tabla y gráfica # 2. 26

Temas sobre los que se imparte una capacitación con o sin un procedimiento y preparación técnica.

Información general	5	14%
Funciones de maquinas	9	26%
Reparaciones de maquinas	8	23%
Procesos de transporte	8	23%
Papelería entrega y	6	17%
Servicio al cliente	0	0%
Todas las funciones	19	54%



Fuente: Trabajo de campo

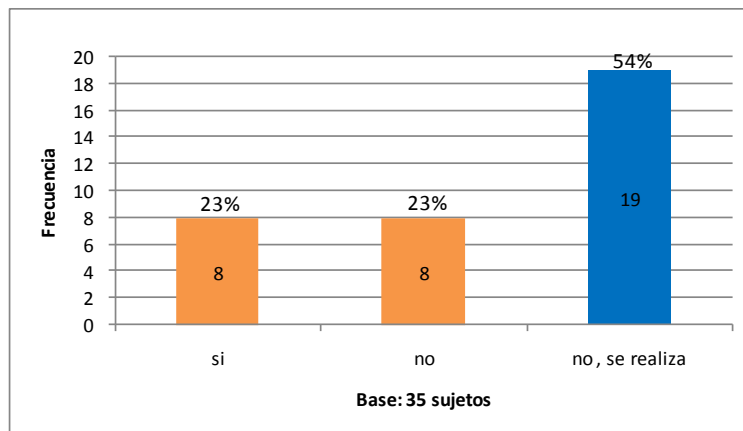
Los temas impartidos durante la capacitación se utiliza en un 54% de las empresas, las funciones de las maquinas obtuvieron el segundo resultado más utilizado. El 23% indicó utilizar los temas de reparación de maquinaria y/o procesos de transporte.

Hay que mencionar que el 17% de las empresas imparten el tema de la papelería de entrega y recepción de equipo. Por último, el 14% de las compañías llevan a cabo el tema de la información general de la maquinaria.

Tabla y gráfica # 2. 27

El jefe de mecánicos realiza el proceso de evaluación de desempeño.

si	8	23%
no	8	23%
no , se realiza	19	54%



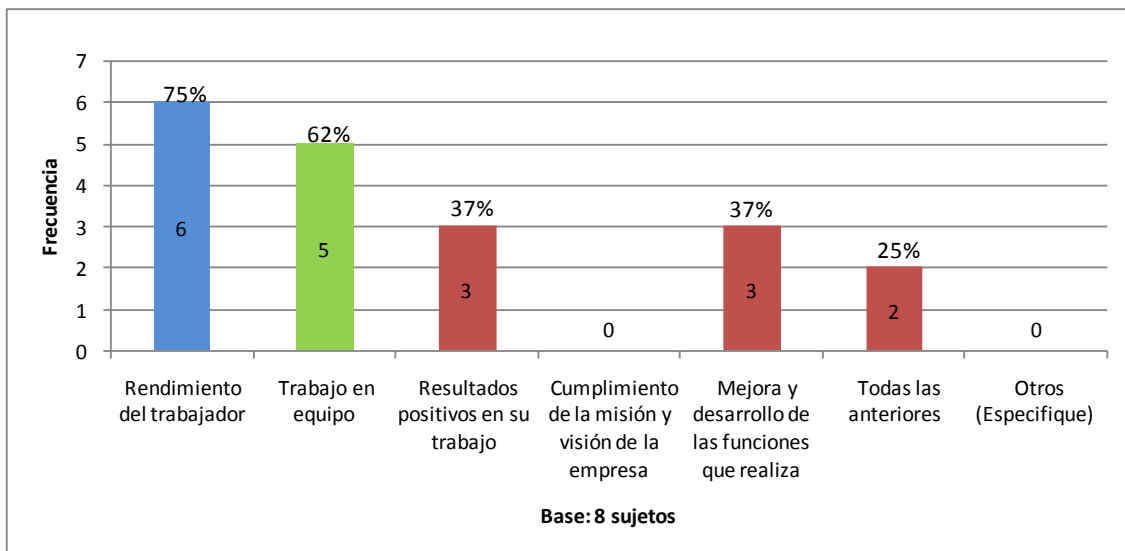
Fuente: Trabajo de campo

La evaluación de desempeño no es realizada por los jefes de mecánicos en un 23% de las empresas, mientras que el 23% si realiza el procedimiento. Por último, el 54% indicó que la evaluación de desempeño no se lleva a cabo en la empresa donde labora.

Tabla y gráfica #2. 28

Temas que se utilizan para evaluar al trabajador.

Rendimiento del trabajador	6	75%
Trabajo en equipo	5	62%
Resultados positivos en su trabajo	3	37%
Cumplimiento de la misión y visión de la empresa	0	0%
Mejora y desarrollo de las funciones que realiza	3	37%
Todas las anteriores	2	25%
Otros (Especifique)	0	0%



Fuente: Trabajo de campo

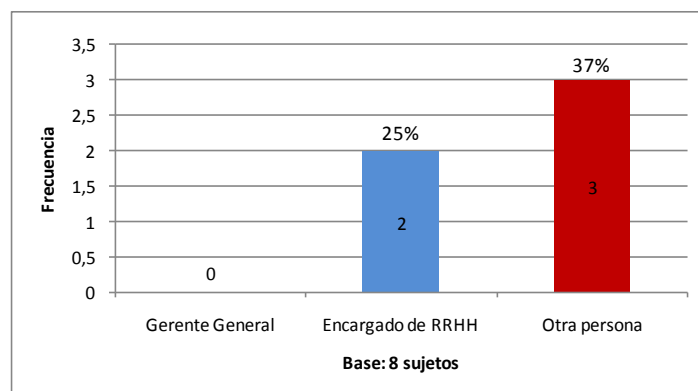
Los resultados obtenidos fueron realizados por 8 sujetos de estudio, quienes fueron los jefes de mecánicos que si realizan la evaluación de desempeño a sus subordinados. Dentro de los temas que se evalúan se encuentra en rendimiento del trabajador que lo utilizan el 75% de los jefes, un 62% verifica el trabajo en equipo.

Únicamente el 25% de los jefes de mecánicos indicaron que utilizan todos los temas mencionados para realizar la evaluación, si los jefes utilizan un procedimiento empírico o técnico se analizara en la pregunta 30.

Tabla y gráfica #2. 29

Persona que realiza la evaluación de desempeño cuando no la realiza el jefe de mecánicos.

Gerente General	0	0%
Encargado de RRHH	2	25%
Otra persona	3	37%
No se realiza evaluación	3	37%



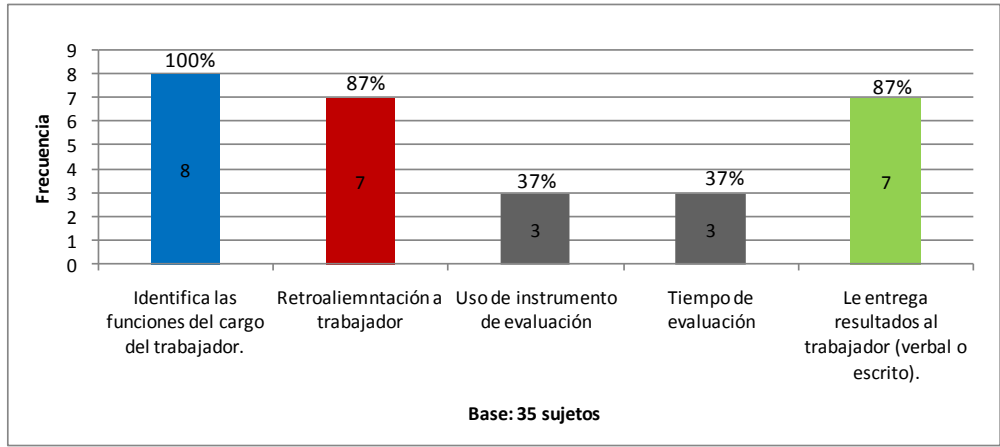
Fuente: Trabajo de campo

La persona encargada de realizar la evaluación de desempeño en las empresas en las cuales el jefe de mecánicos no es el encargado son el 25% los encargados de recursos humanos y 37% indicó ser realizado por otra persona.

Tabla y gráfica # 2. 30

Procedimiento del proceso de evaluación de desempeño.

Identifica las funciones del cargo del trabajador.	8	100%
Retroalimentación a trabajador	7	87%
Uso de instrumento de evaluación	3	37%
Tiempo de evaluación	3	37%
Le entrega resultados al trabajador (verbal o escrito).	7	87%



Fuente: Trabajo de campo

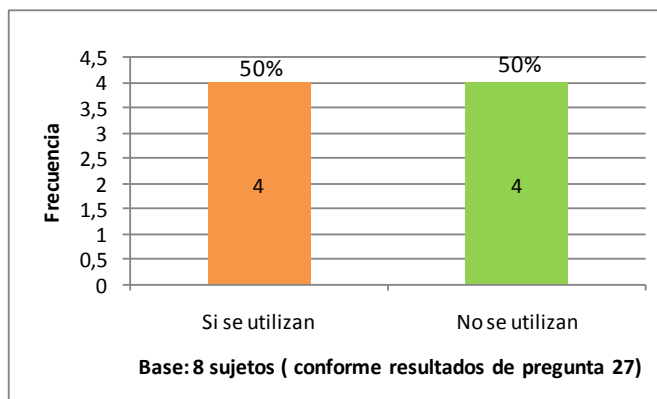
De los jefes de mecánicos que indicaron que realizan la evaluación de desempeño, se identificó que todos identifican los conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo del trabajador, mientras que el 87% le comunican al trabajador sus fortalezas y debilidades en las labores que realiza y posteriormente le entregan los resultados de forma verbal o escrita.

También se identificó que únicamente un 37% de los jefes utilizan un cuestionario y establecen un tiempo límite para realizar la evaluación de desempeño.

Tabla y gráfica # 2.31

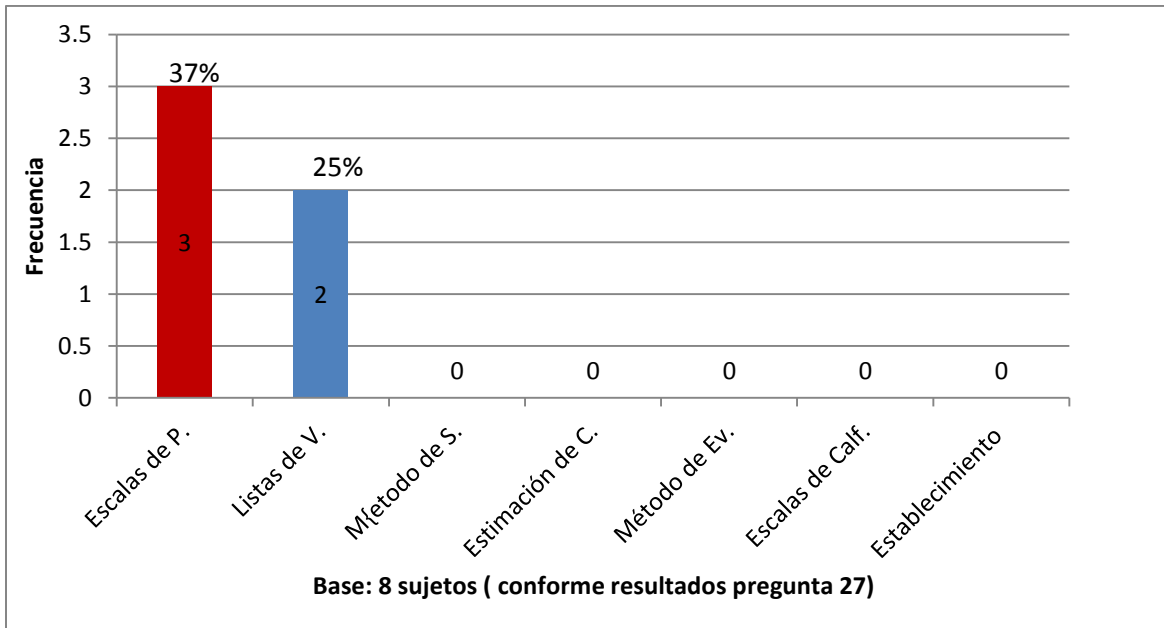
Uso de herramientas de medición de evaluación de desempeño.

Si se utilizan	4	50%
No se utilizan	4	50%



Herramientas utilizadas para realizar el procedimiento de la evaluación de desempeño.

Escalas de puntuación	3	37%
Listas de verificación	2	25%
Método de selección obligatoria	0	0%
Estimación de conocimientos y	0	0%
Método de evaluación comparativa	0	0%
Escalas de calificación conductual	0	0%
Establecimiento de categorías	0	0%



De los resultados obtenidos se determinó que el 50% de las empresas si utiliza las herramientas de medición para evaluar a los trabajadores. Dentro de las opciones de herramientas existen, se indicó en un 37% de las empresas el uso de escalas de puntuación y 25% el uso de listas de verificación. Las otras opciones de herramientas de medición no son utilizadas en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción.

V. Discusión de Resultados

La presente investigación fue realizada en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala. El objetivo general de la investigación es identificar cómo se realiza la gestión de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala.

De acuerdo con la gestión de recursos humanos se determinó que los jefes de mecánicos no tienen conocimiento sobre la existencia de un departamento de recursos humanos, mientras que los encargados de la gestión de recursos humanos indicaron ser los responsables de las funciones pero no existe un departamento con procesos y procedimientos técnicos establecidos. Se identificó el uso de únicamente tres funciones los cuales son reclutamiento, selección y contratación en más del ochenta por ciento de las empresas.

Esto no coincide con Puchol (2007) quien se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

En el proceso de reclutamiento se identificó la falta de un procedimiento técnico debido al mal uso de las fuentes, tiempo de búsqueda de personal y documentos para realizar el proceso ya que no se adapta a la situación actual de las empresas. Lo que no encaja con Chiavenato (2009), quien dice que el reclutamiento es en conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Sin embargo, en el proceso de selección se obtuvo como resultado la falta de un procedimiento técnico utilizado como guía para la elección del candidato idóneo. También se identificó el uso inadecuado de las pruebas de capacidades, la falta de seguimiento de la papelería del personal y regulación de las policías de recursos humanos.

Esto no es el proceso completo según lo dicho por Chiavenato (2009) quien dice que la selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

No obstante en el proceso de contratación las personas encargadas de la gestión de recursos humanos mencionaron ser ellos las personas autorizadas para contratar a un nuevo colaborador en el cuarenta y tres por ciento de las empresas. Hay que mencionar que más del cincuenta por ciento de las empresas cuentan con contratos individuales de trabajo revisados y aprobados por un abogado debidamente inscrito en el colegio de abogados de Guatemala. Por último, más del cuarenta por ciento de empresas indicó tener conocimiento y realizar el procedimiento adecuado a los contratos laborales.

Esto confirma lo escrito en el Código de trabajo de la república de Guatemala en su artículo 28 expresando lo siguiente “En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación”.

En el proceso de inducción se determinó por medio de los resultados que los jefes de mecánicos son los encargados de realizar la inducción en más del setenta por ciento de las empresas. Hay que mencionar según los encargados de la gestión de recursos humanos y jefes de mecánicos que no se brinda la información necesaria sobre temas fundamentales como normas de seguridad, misión, visión, valores y políticas de la empresa.

Se preguntó a los trabajadores si la persona encargada realiza el proceso de socialización y mencionaron que no se realiza en ningún momento en más de setenta por ciento de las empresas. Además, mencionaron que no se realiza recorrido por las instalaciones y únicamente se presenta el nuevo colaborador al personal en el setenta por ciento de las compañías.

Esto no es el procedimiento completo según Chiavenato (2009) quien dice que la inducción significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales: encaminar, guiar, indicar el rumbo de alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo.

De acuerdo a las respuestas del proceso de capacitación, mencionaron los encargados de recursos humanos que las personas responsables de impartir la capacitación son los jefes de mecánicos en más del ochenta por ciento de las empresas. Hay que agregar que la capacitación es interna y ninguna empresa utiliza un medio externo para realizar el entrenamiento.

Dentro de las funciones que se le imparten al nuevo colaborador se identificó que más del setenta por ciento de las funciones son impartidas durante el entrenamiento, siendo una capacitación que se realiza sin un procedimiento técnico en más del sesenta por ciento de las empresas según lo mencionado en los resultados obtenidos.

Lo obtenido no coincide con Mondy y Noe (2010) quienes dicen que las actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos son todas aquellas actividades que permiten que los empleados adquieran el conocimiento y las habilidades para sus puestos actuales. Es la instrucción sobre algún tema o función específica de trabajo.

En el proceso de la evaluación del desempeño se identificó que el ochenta y seis por ciento de las empresas no utilizan la evaluación. Mientras que el 14% mencionaron utilizar únicamente dos pasos del procedimiento técnico que recomendado por Werther y Davis, los cuales son el contrastar los puntos con el trabajador, entrega de resultados y retroalimentación. Hay que agregar que únicamente utilizan dos métodos de evaluación los cuales son las escalas de puntuación y listas de verificación.

También hay que mencionar que el desempeño laboral mejoró en las empresas en las cuales se utiliza la evaluación del desempeño y la frecuencia de la evaluación es de una vez al año. Esto no encaja con lo mencionado por Puchol (2007) quien dice que la evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con el trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Pero si coincide con Werther y Davis (2014) sobre los beneficios que conlleva la realización de la auditoría de recursos humanos.

De acuerdo a los antecedentes de la investigación, se concuerda con los resultados obtenidos al determinar por medio de los resultados que las empresas independientemente de su industria realizan la gestión o administración de recursos humanos de forma informal al no utilizar un proceso y procedimiento técnico en todas las funciones que realiza el departamento.

VI. Conclusiones

Finalizada la investigación sobre la gestión de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción no aplican la gestión de recursos humanos de forma técnica en sus actividades, únicamente se realiza ciertas funciones de forma empírica sin un proceso y procedimiento establecido.
2. En el proceso de reclutamiento se identificó el uso principal de la fuente externa para la búsqueda de personal, además de no utilizar un documento guía con el procedimiento técnico adaptado a la empresa. También se identificó que el tiempo que utilizan las empresas para reclutar no es el adecuado.
3. El procedimiento de la selección del nuevo colaborador no está adaptada a las necesidades de la empresa, sin embargo, se identificó el uso de los pasos del procedimiento de selección recomendados por Werther y Davis. Además, se reconoce el uso de pruebas de capacidad para determinar quien es el aspirante idóneo y la falta de seguimiento a la papelería de los nuevos colaboradores es evidente en los resultados.
4. Los contratos están revisados y aprobados en más de la mitad de las empresas, sin embargo, menos de la mitad de las empresas realizan el procedimiento legal de forma completa. Hay que mencionar que no está definido quien es la persona encargada de las contrataciones en la mitad de las empresa.

5. En el proceso de inducción se realiza parte del procedimiento de forma empírica, se efectúa de forma eficiente la presentación de nuevo personal pero temas como la misión, visión, valores, normas y políticas no se le brinda al nuevo colaborador siendo temas fundamentales en la inducción. En más de la mitad de las empresas no se realiza el tema de la socialización y no existe un manual de bienvenida para los nuevos colaboradores.
6. La capacitación se realiza de forma interna, en más de la mitad de las empresas la realiza el jefe de mecánicos. Sin embargo, la preparación y frecuencia de la capacitación no son adecuadas a la realidad de las empresas.
7. La evaluación de desempeño no se realiza en el ochenta y seis por ciento de las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción. Además, el procedimiento que se utiliza no es técnico y la frecuencia de evaluar a los colaboradores no es la adecuada. Sin embargo, el catorce por ciento que indicaron realizar la evaluación ha obtenido resultados positivos en los trabajadores.

VII. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio del instrumento, se elaboraron las siguientes recomendaciones para las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción específicamente sobre la gestión de recursos humanos.

1. Se recomienda a la persona encargada de la gestión de recursos humanos implementar los procesos y procedimientos técnicos de las funciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.
2. Para el proceso de reclutamiento la creación de una guía se aconseja para determinar cuales pasos, preparación y tiempo se utilizará para llevar a cabo el reclutamiento de forma adecuada.
3. Se propone analizar el procedimiento de selección debido a que utilizan un procedimiento recomendado por Werther y Davis pero no lo realizan de forma correcta. También se sugiere mayor enfoque en las pruebas de conocimiento y capacidades ya que los resultados determinan la capacidad de los aspirantes y su realización tiene que ser lo más técnica posible. Por último, se recomienda aceptar únicamente a los candidatos que cumplan con la papelería completa que solicita la empresa.
4. Es fundamental que la persona encargada de recursos humanos realice el procedimiento legal a los contratos individuales de trabajo de los colaboradores administrativos y no administrativos debido a que existen multas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Se sugiere asignar el procedimiento a un colaborador y analizar la situación actual de las empresas para tomar acciones inmediatas para evitar problemas legales.

5. Se propone la elaboración de un manual de bienvenida para los nuevos colaboradores en el cual estén incluidos temas fundamentales como la misión, visión, valores de la empresa, normas y políticas. También se sugiere utilizar un procedimiento técnico de inducción en el cual se incluya la socialización del nuevo trabajador.
6. Se sugiere a las empresas de alquiler de maquinaria otorgar la responsabilidad de la capacitación del personal y nuevo personal al jefe de mecánicos, además de elaborar un procedimiento técnico en el cual se incluya los pasos, la preparación y la frecuencia de realizar la capacitación.
7. Es fundamental la implementación de la evaluación de desempeño en las empresas de alquiler de maquinaria, se recomienda a la persona encargada de la gestión de recursos humanos la elaboración de un proceso y procedimiento técnico recomendado por un experto en la materia como Werther y Davis, Chiavenato o Dolan. También se sugiere a las persona encargada de realizar la gestión que elabore el procedimiento de la forma más técnica posible debido a que los beneficios que obtiene la empresa al realizar la evaluación y brindarle la retroalimentación a sus trabajadores es de importancia para la productividad de la empresa.
8. Se recomienda utilizar la propuesta del manual de la gestión de recursos humanos que esta adaptado a las necesidades de las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción.

VIII. Bibliografía

- Aguilar, R. (2007). *Proceso de Administración de Recursos Humano aplicado en tiendas y aparatos en la ciudad de Jutiapa*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Jutiapa, Guatemala.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granice
- Arriaga,S. (2013). *Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián Retalhuleu*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu, Guatemala.
- Barrios, M. (2009). *Inducción como una herramienta para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel medio de los centros educativos de la cabecera departamental de Totonicapán*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración y liderazgo en un mundo competitivo* (4ª. ed.) México: Mc Graw Hill interamericana.
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis Inédita, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Bohlander, G. y Snell,S. (2009). *Administración y liderazgo en un mundo competitivo* (4ª. ed.) México: Mc Graw Hill interamericana.

- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Tesis Inédita, Universidad Tecnología Nacional, Argentina.
- Cámara Guatemala de la construcción (CGC, 2015). *Historia y Fundación*. Recuperado de: <http://www.construguate.com/index.php/quienes-somos/historia-y-fundacion/historia>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (8a. ed.). Colombia: McGraw-Hill.internacional
- Código de trabajo (2010). *Contratos y pactos de trabajo*. Recuperado el 19 de noviembre del 2015 de : <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/codigo-de-trabajo.pdf>
- De León, R. (2009). *Selección de personal en las agencias bancarias y su incidencia en la atención al cliente realizada en Quetzaltenango*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Dessler, V. (2009). *Administración de Personal* (11^a. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dolan, S. Jackson, S. Schuler, R. y Valle, C. (2008). *Gestión de recursos humanos* (4^a ed.). Madrid.: Mc Graw Hill Interamericana.
- García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recuso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del instituto superior pedagógico ciudad de San Gabriel*. Tesis Inédita, Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Perú.

- González, J. (2014). *Comunicación personal*.
- Guerrero, A. (2010). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos, caso de estudio: proyecto social proniño. Tesis Inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a. ed) México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística INE (2012). *Proyecciones de población por departamento*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de: <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>
- Juárez, D. (2014). *Gestión de recursos humanos en las empresas productoras de banano de aldea los encuentros, Coatepeque, Quetzaltenango*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Latorre, M. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis Inédita, Universidad de Valencia, España.
- Mondy, R. y Noe, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (9na. ed.). México D.F.: Pearson Educación
- Mondy, W. y Mondy, R. (2014) *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México D.F.: Pearson educación
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ma ed.). España: Ediciones Díaz de Santos

- Reyes, S. (2010). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. (2013). *Administración. Un empresario competitivo* (3a. ed) México: Pearson.
- Rodríguez, K. (2015). *Gestión de recursos humanos en las empresas grandes de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Guatemala.
- Rodríguez, P. (2007). *Administración moderna de personal* (7a. ed.). México: Cengage.
- Segura, L. (2007). *Gestión del recurso humano basada en competencias laborales*. (2a. Ed.). Guatemala: IMPRECOL.
- Sierra, C. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis Inédita, Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
- Solares, D. (2005). *Selección del recurso humano en el incremento de la productividad de la mediana industria textil de Quetzaltenango*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Sosa, E. y Puchol, L. (2007). *Gestión de recursos humanos* (7ª edición 2007) Editorial Díaz De Santos, Madrid.

- Sosa, M. (2006). *Definición e Historia de la Administración de Personal*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de:
http://www.wikilearning.com/definicion_e_historia_de_la_administracion_de_personal-wkccp-15225-1.htm
- Sosa, W. (2014). *Administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Zacapa, Guatemala.*
- Werther, W. Davis, K. y Guzmán M. (2014). *Administración recursos humanos* (7a. ed.). México: McGraw Hill

ANEXOS

Ficha técnica de cuestionario dirigido a gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos.

INSTRUMENTO	Cuestionario
ELABORADO POR	Leonel Estuardo Galiano Guillén
OBJETIVO	Identificar la gestión de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción.
A QUIEN VA DIRIGIDO	A los gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos.
TIEMPO DE APLICACIÓN	30 minutos aproximado
FORMA DE APLICACIÓN	Individual
NÚMERO DE PREGUNTAS	Treinta y seis preguntas

<p style="text-align: center;">TIPO DE PREGUNTAS</p>	<p style="text-align: center;">36 preguntas cerradas de selección múltiple</p>
<p style="text-align: center;">ÁREAS A MEDIR</p> <p>Gestión de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación • Evaluación de Desempeño 	<p><u>Reclutamiento :</u> Preguntas 4 a 10</p> <p><u>Selección:</u> Preguntas 11 a 15</p> <p><u>Contratación:</u> Preguntas 16 a 19</p> <p><u>Inducción :</u> Preguntas: 20 a 24</p> <p><u>Capacitación</u> Preguntas: 25 a 30</p> <p><u>Evaluación de Desempeño</u> Preguntas 31 a 36</p>
<p style="text-align: center;">VALIDACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la revisión de expertos en la materia y en investigación. 	<p>Los profesionales que validaron el instrumento son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciada Silvia Valle 2. Licenciada María de la Luz de León 3. Licenciada Aranka Pokus Yaquián 4. Licenciada Rosemary Méndez 5. Licenciado Sergio Villatoro

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales
Tesis

Cuestionario para los gerentes, jefes o personas encargadas de la gestión de recursos humanos de empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción

Buenos días, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando una investigación con el objetivo de recopilar información sobre las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción. Toda la información que aquí se proporcione es confidencial y para uso exclusivo del estudio. De antemano agradecemos su ayuda.

Puesto que ocupa: _____

Género: Masculino Femenino

Edad: 20 – 29 años 30 – 39 años 40 – más

1. ¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa?

- 1 – 10 años
- 11 – 20 años
- 21 – 30 años
- 40 o más años

2. ¿ Existe un departamento de recursos humanos dentro de la empresa? (De ser “No”, su respuesta indique quien realiza las funciones (puesto de la persona))

Si _____

No _____

3. Dentro de las siguientes funciones, indique cuáles son realizadas por el departamento de recursos humanos o persona encargada de esta gestión.

Reclutamiento Selección Contratación

Inducción Capacitación Evaluación de Desempeño

Todas las anteriores

Ninguna

4. ¿Qué tipo de búsqueda de personal (reclutamiento) emplea la empresa para un puesto?

Interno (Si esta es su respuesta, responder pregunta 6)

Externo (Si esta es su respuesta, responder pregunta 7)

Mixto

5. Existe algún documento que establezca los requisitos para el reclutamiento de personal?

Si, que documento _____ No

6. ¿Qué fuentes internas de búsqueda de personal (reclutamiento) emplea la organización?

Transferencias de personal

Acenso de personal

Transferencias con ascensos de personal

Programas de desarrollo de personal

Planes de profesionalización de personal

Otros _____

7. ¿Qué fuentes externas de búsqueda de personal (reclutamiento) emplea la organización?

Contacto Personal

Agencias de Empleo

Bolsa de Trabajo

Otros _____

8. ¿Cuánto tiempo promedio dura la búsqueda de personal (reclutamiento) para un puesto?

1 Hora

1 Día

1 Semana

Otros _____

9. Es permitido que los familiares de los trabajadores o miembros de la empresa apliquen a puestos vacantes?

Si

No

10. ¿Cuáles de los siguientes puntos utiliza para la búsqueda de personal (reclutamiento)?

Solicitud de Jefe Inmediato

Identificación de un puesto

Información de perfil del puesto

Comentarios del gerente

Requisitos del puesto

Métodos de reclutamiento

Grupo de trabajadores exitosos

Otros _____

11. ¿Se pide referencia e historial laboral al posible nuevo trabajador o trabajador que cambia de puesto?

Si, se pide referencias e historial laboral

No, no se pide referencia e historial laboral

12. ¿Cuáles de los siguientes puntos utiliza para realizar la elección de personal para un puesto disponible? Si selecciona la respuesta (pruebas de capacidades, responder pregunta 13)

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de capacidades
- Entrevista de selección
- Examen Médico
- Entrevista con el supervisor
- Descripción del puesto
- Contratación de solicitante (Decisión de contratación)
- Otros _____

13. ¿Cuáles de las siguientes pruebas se le da al candidato para el puesto disponible?

- Pruebas Psicológicas
- Pruebas de Conocimiento
- Pruebas de desempeño
- Prueba de respuesta gráfica (polígrafo)
- Otros _____

14. ¿Qué papelería debe entregar el aspirante a algún cargo en la empresa para participar del respectivo proceso de elección debe brindar a la empresa?

- Curriculum vitae
- Carencia de penales y policiaos
- Historial laboral
- Referencias laborales
- Fotocopia de DPI
- Referencias personales
- Otros _____

15. Los familiares de un miembro de la empresa tiene prioridad sobre los demás candidatos para la selección de nuevo personal?

- Si, Por qué? _____
- No

20. ¿Qué información se le brinda al nuevo empleado?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Misión | <input type="checkbox"/> Visión |
| <input type="checkbox"/> Valores de la empresa | <input type="checkbox"/> Historia de la compañía |
| <input type="checkbox"/> Normas de Seguridad | <input type="checkbox"/> Nombres de los ejecutivos principales |
| <input type="checkbox"/> Estructura de Instalaciones | <input type="checkbox"/> Normas de seguridad |
| <input type="checkbox"/> Normas de la Empresa | <input type="checkbox"/> Políticas de la empresa |
| <input type="checkbox"/> Políticas salariales | <input type="checkbox"/> Seguros individuales y/o grupos |
| <input type="checkbox"/> Vacaciones y feriados | <input type="checkbox"/> Capacitación y desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Programas de Jubilación | <input type="checkbox"/> Servicios Médicos |
| <input type="checkbox"/> Presentación del jefe Inmediato | |
| <input type="checkbox"/> Ubicación del puesto de trabajo | |
| <input type="checkbox"/> Descripción del puesto | |
| <input type="checkbox"/> Otros _____ | |

21. ¿Se le brinda información sobre los servicios y / o productos que ofrece la empresa al nuevo trabajador?

- Si No A veces

22. El proceso de adaptación del nuevo trabajador (socialización), ¿forma parte de inducción?

- Si, forma parte de la inducción
 No, no forma parte de la inducción
 No se realiza proceso de socialización

23. Se presenta a los demás trabajadores el nuevo trabajador?

- Si No A veces

24. Se le imparte un recorrido por las instalaciones al nuevo colaborador?

- Si No A veces

25. ¿Cómo se le brinda el entrenamiento (capacitación) al nuevo trabajador? Si la respuesta es “externa” responder pregunta 26 y si es “interna” responder pregunta 27.

- Interna Externa Mixta

26. Si el entrenamiento (capacitación) es externa, ¿podría mencionar la empresa que brinda el servicio? Si es más de una empresa, favor mencionar las otras.

Respuesta: _____

27. Si la respuesta es interna, quién es el encargado de realizar el entrenamiento (capacitación)?

- Gerente General
 Usted
 Asistente de Recursos Humanos
 Jefe de mecánicos
 Otro _____

28. ¿Si no se cuenta con un programa de entrenamiento (capacitación), pudiera mencionar sobre que funciones o actividades se le capacita para el puesto que adquirió el nuevo trabajador?

- Información general del equipo
- Funciones de la maquinaria
- Reparación de las maquinas
- Proceso de transporte de la maquinaria
- Papelería de entrega y recepción de maquinaria
- Servicio al cliente
- Especifique _____

29. ¿Cuáles de los siguientes puntos utiliza para preparar una capacitación?

- Evaluación de necesidades (diagnóstico).
- Objetivo de capacitación
- Contenido del programa o principios pedagógicos de aprendizaje
- Pruebas de aptitudes, conocimientos y habilidades
- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores
- Otros _____

30. ¿Con que frecuencia se le brinda capacitación al personal, tanto nuevos trabajadores como trabajadores de la empresa?

- 1 vez al mes
- 1 vez cada semestre
- 1 vez al año
- Especifique _____

31. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa? Si su respuesta es No, termina el cuestionario.

Si

No

32. ¿Cuál de los siguientes pasos utiliza para realizar la medición del desempeño?

1. Identificación de los conocimientos, funciones y responsabilidades principales del cargo.

2. Contrastar los puntos con el trabajador.

3. Definición de la metodología (instrumento que utilizará para evaluar)

4. Establecer periodicidad de evaluación (tiempo que se realiza)

5. Entrega de los resultados y entrevista de retroalimentación

Ninguna de las anteriores

Todas las anteriores

Otros _____

33. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza para realizar la evaluación de desempeño?

Escalas de puntuación

Listas de verificación

Método de selección obligatoria

Estimación de conocimientos y asociaciones

Método de evaluación comparativa

Escalas de calificación conductual

Establecimiento de categorías

Ninguna de las anteriores

Otro _____

34. ¿Han mejorado los resultados de los colaboradores que han recibido retroalimentación sobre su evaluación de desempeño?

Si

No

35. ¿Con qué frecuencia realiza la evaluación de desempeño?

Semanal

Mensual

Anual

36. ¿Quiénes reciben la evaluación de desempeño en la empresa?

Solo Trabajadores Administrativos

Solo Trabajadores No Administrativos (operarios)

Ambos

Ningún

Ficha técnica de cuestionario dirigido a jefes de mecánicos.

INSTRUMENTO	Cuestionario
ELABORADO POR	Leonel Estuardo Galiano Guillén
OBJETIVO	Identificar la gestión de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción.
A QUIEN VA DIRIGIDO	A los jefes de mecánicos
TIEMPO DE APLICACIÓN	30 minutos aproximado
FORMA DE APLICACIÓN	Individual
NÚMERO DE PREGUNTAS	Treinta y un preguntas exactas
TIPO DE PREGUNTAS	31 preguntas cerradas de selección múltiple

<p style="text-align: center;">ÁREAS A MEDIR</p> <p>Gestión de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación • Evaluación de Desempeño 	<p><u>Reclutamiento :</u> Preguntas 4 a 9</p> <p><u>Selección:</u> Preguntas 10 a 13</p> <p><u>Contratación:</u> Preguntas 14 y 17</p> <p><u>Inducción :</u> Preguntas:18 a 20</p> <p><u>Capacitación:</u> Preguntas 21 a 26</p> <p><u>Evaluación de Desempeño:</u> Preguntas 27 a 31</p>
<p style="text-align: center;">VALIDACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la revisión de expertos en la materia y en investigación. 	<p>Los profesionales que validaron el instrumento son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciada Silvia Valle 2. Licenciada María de la Luz de León 3. Licenciada Aranka Pokus Yaquián 4. Licenciada Rosemary Méndez 5. Licenciado Sergio Villatoro

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales
Tesis

Cuestionario para Jefe de Mecánica de Empresas Dedicadas Al Alquiler de Maquinaria Para la Construcción

Buenos días, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando una investigación con el objetivo de recopilar información sobre las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción. Toda la información que aquí se proporcione es confidencial y para uso exclusivo del estudio. De antemano agradecemos su ayuda.

Puesto que ocupa: _____

Género: Masculino Femenino

Edad: 15 – 29 años 30 – 39 años 40 – más

1. ¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa?

- 1 – 3 años
- 4 – 6 años
- 7 – 12 años
- 13 o más años

2. ¿Tiene conocimiento si existe un departamento de recursos humanos dentro de la empresa?

Si No

3. Indique en cuál de las siguientes funciones tiene participación usted dentro de la empresa.

- Búsqueda de personal para puesto disponible (Reclutamiento)
- Elección de una persona para el puesto (Selección)
- Contratación de un nuevo trabajador
- La integración y adaptación de nuevo personal (Inducción)
- Capacitación
- Evaluación del trabajo realizado de un trabajador (Evaluación de Desempeño)
- Todas las anteriores
- Ninguna

4. ¿Se toma en cuenta su opinión sobre una persona que desea ingresar al proceso de búsqueda de nuevos trabajadores (reclutamiento) para la empresa?

- Si No

5. Tiene conocimiento sobre que tipo de búsqueda de nuevo personal (reclutamiento) usa la empresa?

- Interno (cambia de puesto un trabajador de la empresa)
- Externo (ingresa una persona ajena a la empresa al puesto)
- Mixto
- No tiene conocimiento sobre el tipo de reclutamiento

6. ¿Participa usted en la búsqueda de nuevo personal (reclutamiento)?
Si su respuesta en "SI" favor seleccionar en que pasos tiene participación.

- SI NO
- Solicitudes del jefe
 - Identificación de una plaza disponible
 - Información de las características del puesto que se desea cubrir
 - Comentarios del gerente sobre el las necesidades del puesto que quiere cubrir
 - Requisitos del puesto
 - Métodos de reclutamiento
 - Grupo de trabajadores exitoso que pueden solicitar el cargo

7. ¿Cómo se le piden los antecedentes laborales al posible nuevo trabajador?

- Se le piden como requisito en la forma de comunicar a las personas la disponibilidad del puesto (prensa)
- Se le piden al tener entrevista con el jefe inmediato
- No se le piden antecedentes laborales
- Otros _____

8. ¿Cuál es el tiempo que utiliza la empresa para la búsqueda de un nuevo trabajador (reclutamiento)?

- 1 Semana 1 mes 2 meses Otros _____

9. ¿Tiene conocimiento si los familiares de algún miembro de la empresa pueden entrar en el proceso de reclutamiento?

- Si, pueden entrar en el proceso No, es política de la empresa

10. ¿Participa en la elección general del nuevo personal de la empresa?

Si

No

11. Durante la elección de nuevos trabajadores, tiene participación en alguno de los pasos que se utilizan para elegir? Si su respuesta es "Si", favor de seleccionar en cuales participa. Si selecciona la respuesta "pruebas de capacidades de conocimiento y trabajo" responder pregunta 12.

Si

No

Previo recibimiento de solicitudes

Pruebas de capacidades de conocimiento y trabajo

Entrevistas para elegir al nuevo trabajador

Verificación de los datos del posible nuevo trabajador

Examen Médico

Entrevistas con el jefe que tendrá el nuevo trabajador

Descripción de las actividades que hará el nuevo trabajador

Decisión de la contratación de la persona

12. ¿Cuáles de las siguientes pruebas se le da al posible nuevo trabajador para el puesto?

Pruebas Psicológicas Pruebas de Conocimiento

Pruebas de desempeño Prueba de respuesta gráfica (polígrafo)

13. ¿Qué papelería debe entregar el posible nuevo trabajador para participar en la elección del nuevo personal de la empresa?

Curriculum vitae

Carencia de penales y policiaos

Historial laboral

Referencias laborales

Fotocopia de DPI

Referencias personales

Otros _____

14. Durante el proceso de contratación, ¿su opinión es tomada en cuenta durante la definición de los beneficios salariales del nuevo trabajador o eso lo decide otra persona? Favor escribir en la línea el puesto.

- Sí, se toma en cuenta
- No, especifique _____

15. ¿Tiene conocimiento de los beneficios y límites de los contratos que se le brindan a los trabajadores?

- Sí, tengo conocimiento de los beneficios y límites de los contratos
- No, no tengo conocimiento de los beneficios y límites de los contratos

16. ¿Quién autoriza la contratación del personal?

- Jefe Inmediato
- Recursos Humanos o Persona Encargada
- Otros _____

17. ¿Quién toma la decisión sobre la contratación del nuevo personal?

- Gerente General
- Recursos Humanos o Persona Encargada
- Jefe Inmediato
- Otros _____

18. ¿La adaptación del nuevo trabajador (inducción) se la imparte usted u otra persona de la empresa?

- Sí, yo le ayudo en la adaptación a la empresa
- No se le brinda ayuda para adaptarse al nuevo trabajador

19. ¿Qué información le da usted al nuevo empleado?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Misión y Visión | <input type="checkbox"/> Valores de la empresa |
| <input type="checkbox"/> Historia de la compañía | <input type="checkbox"/> Estructura de la compañía |
| <input type="checkbox"/> Normas de Seguridad | <input type="checkbox"/> Nombres de los ejecutivos principales |
| <input type="checkbox"/> Estructura de Instalaciones | <input type="checkbox"/> Descripción del puesto |
| <input type="checkbox"/> Normas de la Empresa | <input type="checkbox"/> Políticas de la empresa |
| <input type="checkbox"/> Políticas salariales | <input type="checkbox"/> Seguros individuales y/o grupos |
| <input type="checkbox"/> Vacaciones y feriados | <input type="checkbox"/> Capacitación y desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Programas de Jubilación | <input type="checkbox"/> Servicios Médicos |
| <input type="checkbox"/> Presentación del jefe Inmediato | |
| <input type="checkbox"/> Ubicación del puesto de trabajo | |
| <input type="checkbox"/> Otros_____ | |
| <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores | |

20. ¿Quién le muestra las instalaciones al nuevo empleado?

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos o Persona Encargada
- Usted, como jefe de los trabajadores

21. ¿Quién le ayuda al nuevo trabajador con el entrenamiento (capacitación) que recibirá?

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos o Persona Encargada
- Usted, como jefe de los trabajadores

22. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de adaptación (inducción) a un nuevo colaborador, si el proceso lo brinda usted?

- 1 Día 1 Semana 1 Mes Especifique _____

23. Como evalúa cuanto entrenamiento (capacitación) necesita el nuevo trabajador?

- Se le hace un examen práctico
 Se le pregunta sus capacidades
 No se le evalúa y se le asignan tareas

24. Cuanto tiempo dura el entrenamiento (capacitación) del nuevo trabajador, si usted tiene que dársela? Si usted no le da la capacitación, favor indicar quien lo hace.

- 1 Día 1 Mes Especifique _____

25. Si usted realiza el entrenamiento (capacitación), favor indicar cuales de los siguientes pasos utiliza para prepara la capacitación que le dará al nuevo trabajador o trabajadores que ya están en la empresa.

- Solo imparte la capacitación de lo que supone necesita saber el trabajador
 Utiliza un programa definido por otra persona
 Conoce los pasos de la preparación de la capacitación y los utiliza
 La capacitación no tiene una forma de realizarse, se imparte conforme necesidades

26. Si no se realiza un programa de entrenamiento (capacitación), favor indicar sobre que áreas, funciones o actividades se le da una capacitación al nuevo trabajador.

- Información general del equipo
- Funciones de la maquinaria
- Reparación de las maquinas
- Proceso de transporte de la maquinaria
- Papelería de entrega y recepción de maquinaria
- Servicio al cliente
- Especifique_____

27. ¿Usted realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores? Si su respuesta es "NO "no terminar el cuestionario.

- Si
- No
- No, no se realiza evaluación de desempeño

28. Dentro de la evaluación de desempeño, ¿cuál de las siguientes características se toma en cuenta para evaluar al trabajador?

- Rendimiento del trabajador
- Trabajo en equipo
- Resultados positivos en su trabajo
- Cumplimiento de la misión y visión de la empresa
- Mejora y desarrollo de las funciones que realiza
- Todas las anteriores
- Otros (Especifique) cual si no encuentra alguna de las anteriores

29. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño, si usted no está encargado de esta función?

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Otra persona dentro de la empresa

30. En la evaluación de desempeño, se utilizan los siguientes pasos, favor seleccionar los pasos que ha utilizado.

- 1. Identifica los conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo del trabajador.
- 2. Se comunica con el trabajador sobre lo positivo y negativo de su trabajo.
- 3. Utiliza un cuestionario u otro método para evaluarlo.
- 4. Establece un tiempo para realizar la evaluación
- 5. Le entrega resultados al trabajador (verbal o escrito).

31. De las siguientes herramientas que existen para evaluar a un trabajador, ha utilizado o tiene conocimiento sobre alguna de ellas? Si su respuesta es "Si", favor seleccionar los que si conoce.

- Si NO
- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Establecimiento de categorías

**PROPUESTA DE MANUAL SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LAS EMPRESAS DEDICADAS AL ALQUILER DE
MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

Índice

Introducción	138
Justificación	139
Objetivo General.....	140
Objetivos Específicos.....	140
Reclutamiento	140
Selección	149
Contratación	158
Inducción y Socialización	161
Manual de bienvenida.....	162
Capacitación.....	164
Evaluación de desempeño.....	172

Introducción

En las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala, se pretende que se realice una excelente gestión de recursos humanos, siendo el capital humano de suma importancia para el eficiente funcionamiento de la empresa. Se le debe brindar prioridad a la forma como se llevan a cabo los pasos, las actividades productivas y económicas de dichas organizaciones.

Actualmente las empresas de alquiler de maquinaria se encuentran en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de las empresas, siendo empresas que ya tiene clara su ventaja competitiva, una buena cartera de clientes, una deuda asumible y costos controlados han logrado salir de la etapa de nacimiento. Durante ésta etapa el correcto funcionamiento de un departamento de recursos humanos o la persona encargada de ciertas actividades debe de ser eficiente debido a la importancia del capital humano en las actividades lucrativas de las empresas. Realizando una eficiente gestión de recursos humanos las compañías contrataran a las personas idóneas y con las habilidades y aptitudes adecuadas para desarrollar el puesto de trabajo que la empresa desea cubrir.

Como resultado de la investigación realizada en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción en la ciudad de Guatemala, se identificó que estas empresas no realizan u omiten algunos pasos que conlleva la gestión de recursos humanos, como el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

La gestión de recursos humanos es importante tanto para la empresa como para los trabajadores, para la organización es de suma importancia que el personal sienta el apoyo de la empresa y se interese sobre su futuro. Para los trabajadores al tener el apoyo de la empresa, logran realizar de forma eficiente y con agrado las funciones y actividades que deben de realizar en su puesto, por lo tanto se

determinó que la gestión de recursos humanos crea un vínculo entre empresa y trabajador que se debe fortalecer de forma responsable.

Justificación

De acuerdo con la investigación realizada sobre la gestión de recursos humanos se identificó que el 9% de las empresas realizan todas las funciones, únicamente el 31% realiza la inducción, un 26% realiza capacitaciones y un 6% realiza la evaluación de desempeño. Estos resultados demuestran que menos del 50% de las 35 empresas del sujeto de estudio realizan las funciones de recursos humanos, independientemente si es de forma empírica o por medio de métodos técnicos.

Por estas razones es importante que dicha organización se preocupen por el bienestar de sus colaboradores y desarrollo del talento humano de la organización. Implementando la correcta gestión de recursos humanos las empresas lograrán un mejor equipo de trabajo en el largo plazo.

La implementación tendrá inicio desde el reclutamiento de personal, una eficiente selección para contratar a la persona idónea para el puesto que se desea cubrir. Posteriormente se realizará la inducción al nuevo colaborador, se le brindará la capacitación que sea necesaria sobre las funciones que realizará y por último se le realizará la evaluación de desempeño en un tiempo determinado para verificar que se haya realizado los demás pasos de la gestión de recursos humanos de la forma correcta.

Después de la correcta implementación de los pasos que conlleva a gestión de recursos humanos se estará logrando que la empresa sea más productiva, eficiente y reduzca los costos en general.

Objetivo General

Orientar a los gerentes, jefes o personas encargadas acerca de los procesos de la gestión de recursos humanos para que logren la correcta utilización y desarrollo de cada una de las funciones y sus procedimientos.

Objetivos Específicos

- Proponer el procedimiento que se debe llevar a cabo para que el gerente, jefe o persona encargada puedan implementar el proceso de reclutamiento en las empresas dedicada al alquiler de maquinaria de construcción.
- Recomendar el procedimiento del proceso de selección según las necesidades de la empresa.
- Proponer el procedimiento y formatos del proceso de contratación.
- Sugerir los pasos del proceso de inducción según las necesidades de la empresa.
- Proponer los pasos del proceso de capacitación.

Elaborar y proponer la guía de los pasos del proceso de evaluación de desempeño.

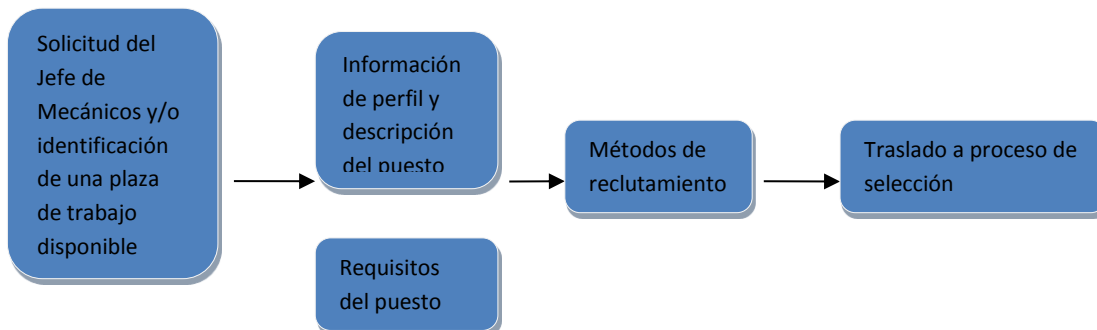
Reclutamiento

Este es el primer paso del proceso de contratación de un nuevo colaborador para las empresas, de esto depende que los aspirantes que desean ocupar el puesto de mecánico o piloto de transporte de maquinaria puedan ser evaluados y seleccionados de la forma correcta. Por medio de un reclutamiento eficiente la empresa de alquiler logrará encontrar al candidato idóneo para el puesto que desean cubrir.

Las empresas de alquiler de maquinaria deben de tomar en cuenta que es un proceso importante al que se le debe de tomar con la seriedad que se debe, ya que el reclutar a un candidato erróneo únicamente le representa un costo y tiempo perdido para la empresa. El propósito del reclutamiento es obtener el número suficiente de candidatos potenciales que estén calificados para cubrir el puesto que la empresa tiene en disponibilidad.

Se identificó que la mayoría de empresas (más del 50%) utilizan únicamente la solicitud del jefe inmediato y requisitos del puesto para empezar un proceso de reclutamiento.

A continuación se proponen los pasos a utilizar por medio de un diagrama, es importante mencionar que seguir el orden de los pasos es fundamental para el correcto reclutamiento.



Adaptado de: Werther y Davis (2014)

Paso 1. Solicitud del jefe de mecánicos y/o Identificación de una plaza de trabajo disponible

El proceso de reclutamiento inicia cuando existe una vacante disponible o el jefe de mecánicos necesita a un nuevo colaborador para realizar funciones que no logra satisfacer con el personal que cuenta actualmente. El jefe de mecánicos junto con la persona encargada de recursos humanos debe analizar juntos las características y requisitos que debe de cumplir el siguiente nuevo colaborador.

Paso 2. Información de perfil y descripción del puesto

En este apartado se detalla las especificaciones del puesto, funciones, responsabilidades, información del jefe de mecánicos, actividades de la empresa y recomendaciones del gerente o jefe inmediato sobre mejoras que se deben de realizar en alguna característica del puesto antes de iniciar el reclutamiento de personal.

Paso 3. Requisitos del puesto

En este paso se recopila la información sobre educación, años de experiencia, idiomas, competencias, habilidades, disponibilidad de viajar y la disponibilidad de vehículo. Estos datos son utilizados para que los aspirantes tengan conocimiento si cuentan con las características necesarias para optar por el cargo.

Los candidatos que no cuenten con los requisitos por lo general no son tomados en cuenta por las empresas al menos que la información del CV tenga datos de interés para la empresa.

Paso 4. Métodos de reclutamiento

Teniendo la información necesaria sobre el puesto que se desea cubrir, es importante analizar que tipo de método de reclutamiento se utiliza. Actualmente los métodos de reclutamiento que existen son interno, externo y mixto los cuales cuentan con características diferentes que dependiendo del tipo y tamaño de empresa se utilizan. Los métodos de reclutamiento se detallan más adelante.

Paso 5. Traslado a proceso de selección

La persona encargada de recursos humanos junto con el jefe de mecánicos debe analizar la información de los aspirantes que cumplan con el perfil del puesto y los requisitos del puesto para trasladarlo al proceso de selección. Los aspirantes que no cuenten con la información necesaria no son tomados en cuenta para continuar y ser trasladados al proceso de selección.

De acuerdo con profesionales en la materia, el tiempo promedio óptimo que se debe utilizar son 35 días para realizar un proceso eficiente que no genere mala imagen de la empresa ante los candidatos. Se recomienda comunicarles a los aspirantes que no continúen en el proceso de selección y que su perfil quedara en la base de datos para darles prioridad en un próximo puesto disponible que este acorde a su información.

Sobre el tema de los familiares de trabajadores que desean entrar en el proceso de reclutamiento, se propone una política donde se especifique que los familiares no pueden optar por puestos similares al puesto del familiar. Por lo tanto, pueden solicitar entrar en el proceso de reclutamiento en diferente área de trabajo en la empresa.

Métodos de reclutamiento

Para reclutar candidatos las empresas de alquiler de maquinaria deben analizar que tipo de reclutamiento les conviene más utilizar, el reclutamiento interno esta basado en la búsqueda de personal dentro de la empresa, el reclutamiento externo se utiliza con mayor frecuencia y tiene varias formas de realizar su procedimiento y por último el reclutamiento mixto que es utilizado con mayor frecuencia en las empresas grandes.

Se recomienda utilizar el método mixto en empresas de tamaño grande y el método externo en empresas medianas y pequeñas. Tiene que tomar en cuenta el costo y tiempo que genera realizar ambos métodos de reclutamiento dentro de su presupuesto.

Reclutamiento interno: este método lo utiliza la persona encargada de recursos humanos para ubicar a una persona dentro de la empresa para que realice las funciones de un puesto de trabajo disponible mediante el ascenso, transferencia o transferencia con ascenso de un trabajador de la empresa. Se recomienda utilizar este procedimiento debido a que tiene costo bajo y se utiliza poco tiempo para realizarlo. Además el cambio de puesto para un trabajador lo ayuda a motivarse y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

No es recomendado en empresas con poco personal debido a que el trabajador puede tener exceso de trabajo.

Las fuentes de reclutamiento interno que existen actualmente son la transferencia de personal, acenso de personal, transferencia con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal y planes de profesionalización de personal.

Se identificó que las empresas de alquiler de maquinaria utilizan con mayor frecuencia (más del 50%) las transferencias de personal y ascenso de personal. Se propone que las empresas que cuentan con un número elevado de trabajadores utilicen los programas de desarrollo de personal y planes de profesionalización de personal que no son muy utilizados pero que forman profesionales exitosos en el largo plazo.

Significado de las fuentes de reclutamiento interno:

- **Transferencias de personal:** es el cambio de un puesto de trabajo para que los trabajadores adquieran mayor experiencia laboral como parte de su desarrollo en una misma línea conforme nivel de responsabilidades y funciones.
- **Ascenso de persona:** es la realización de funciones de un nivel superior.
- **Transferencias con ascensos de personal:** implica el desarrollo de un trabajador que realiza funciones en un nivel superior y no de la misma línea.
- **Programas de desarrollo de persona:** se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus trabajadores.
- **Planes de profesionalización de personal:** es un proceso de transformación gradual que implica cambios y mejora en el nivel educativo de los trabajadores para su desarrollo personal y profesional.

Reclutamiento externo: la persona encargada de recursos humanos en las empresas de alquiler de maquinaria tienen varias técnicas que pueden utilizar para realizar la búsqueda de personal fuera de la empresa para encontrar al candidato idóneo para el puesto que se desea cubrir. Las técnicas de reclutamiento externo que se utilizan con mayor frecuencia son:

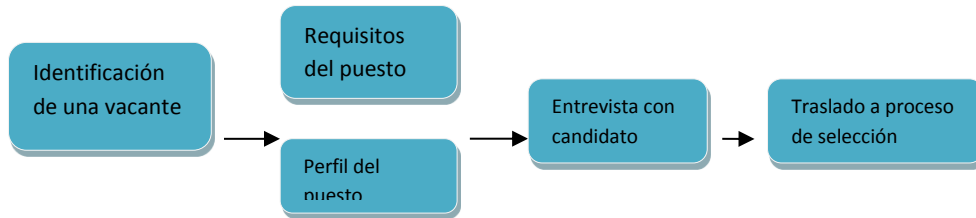
- **Contacto Personal:** es la comunicación directa con los candidatos por algún medio determinado de contacto de la persona encargada de recursos humanos.
- **Bolsa de Trabajo:** es un portal en el cual las empresas ponen en disposición las plazas de trabajo disponibles en la cual los candidatos registrados pueden optar por el puesto.
- **Agencia de Empleo:** son empresas dedicadas a realizar toda la gestión del proceso de contratación de personal a las empresas.

Es importante que la persona encargada de recursos humanos tenga claro el tamaño de la empresa, el perfil de los candidatos, la ubicación de la empresa y el número de empleados de la misma para tomar la decisión sobre que técnica utilizar para la búsqueda de personal.

Por ejemplo, el perfil de puesto de un piloto de maquinaria de equipo no es de una persona que utiliza con alta frecuencia internet para la búsqueda de empleo, por lo tanto, es una persona que se enfoca más en vallas o anuncios de la prensa local para realizar la búsqueda de trabajo.

Se propone utilizar la técnica de contacto personal con una serie de pasos para realizarlo de forma exitosa y así poder encontrar al candidato idóneo para el puesto que se desea cubrir. Además se detalla cada paso con la información necesaria para su correcta implementación.

En la técnica de reclutamiento de contacto personal se realizan una serie de pasos que se describen a continuación:



Fuente: Adaptado de Werther y Davis (2014)

Identificación de una vacante: cuando recursos humanos da a conocer que hay disponibilidad de una plaza laboral.

Requisitos del puesto: son los requerimientos o características que debe cumplir el candidato que se desea cubrir.

Perfil del puesto: es la utilización de un documento en el que se detalla las características, habilidades y competencias que debe de tener una persona para un puesto en específico.

Entrevista con candidato: es el momento en el que se le tiene comunicación con el aspirante para determinar si es un candidato potencial o no para el puesto que se desea cubrir.

Traslado a proceso de selección: es la continuación a la siguiente fase del proceso de contratación de persona

A continuación se muestra un formato estándar de la forma como se deben presentar los datos para varios medio de reclutamiento de personal, se utilizara mantas, afiches y volantes que se colocarán o repartirán en lugares estratégicamente seleccionados para que los aspirantes puedan optar por un puesto en la empresa y tengan toda la información necesaria para determinar si son candidatos o no para un puesto.

Nombre de la Empresa y Breve descripción

Escribir nombre de la empresa, se puede agregar la misión y visión si lo desean y una descripción de la empresa y su giro de negocio.

Nombre del Puesto

En este apartado escribir únicamente el nombre

Sobre la oferta (título)**Salario**

Descripción del sueldo exacto en la moneda del país.

Descripción

Se detallan el nivel educativo, funciones, horario, edad, género, habilidades, aptitudes, ubicación y prestaciones de ley.

Requerimientos

Se detalla la educación que requiere el puesto (técnico, bachiller, universidad), años de experiencia necesaria, idiomas, disponibilidad de viajar y disponibilidad de cambio de residencia.

Contacto Con la Empresa

Número Telefónico

Correo Electrónico

Dirección de la Empresa

Dentro de los medio de reclutamiento se utilizaran los afiches en lugares estratégicos como las paradas de los buses y obras de construcción en los cuales se colocara el material con los datos necesarios.

El uso de volantes se llevara a cabo en sectores de la ciudad con mayor afluencia de personas con las características de un trabajador operativo, actualmente existen varios sectores de la ciudad por lo que la selección del punto de entrega de los volantes no tiene mayor dificultad.

Las mantas teniendo un costo promedio de 40 por metro cuadrado son una opción importante y de bajo costo para colocar en lugares cercanos a la empresa para reclutar a personas que residan en áreas cercanas para conveniencia de ambas partes.

La persona encargada de recursos humanos debe de tomar en cuenta el presupuesto que tenga permitido por el gerente general, dueño de la empresa o administrador para poder utilizar anuncios en la prensa o mantas en la ciudad.

Actualmente no existe una cantidad de capital determinado para realizar el proceso de reclutamiento, el capital que se utiliza depende del tamaño de la empresa.

Reclutamiento mixto: es aquel que está formado por candidatos ajenos a la empresa y también candidatos que pertenecen a la empresa, siendo una mezcla de la cual se selecciona a la persona con las características más similares a las que el perfil del puesto describe.

El reclutamiento mixto es utilizado con mayor frecuencia en empresas que cuentan con un alto número de personal, se recomienda a empresas pequeñas y medianas utilizar principalmente el reclutamiento externo debido a las características, costo y tiempo de inversión que se deben de utilizar para realizar el proceso de reclutamiento de forma correcta.

Las empresas de alquiler de maquinaria deben de tomar en cuenta que la coordinación de la técnica de reclutamiento y el método de reclutamiento son importantes para lograr captar la atención de los mejores candidatos posibles.

Hoy en día siendo el contacto personal el más utilizado como técnica, el método que se utilice deberá ser el adecuado dependiendo de las características de las empresas.

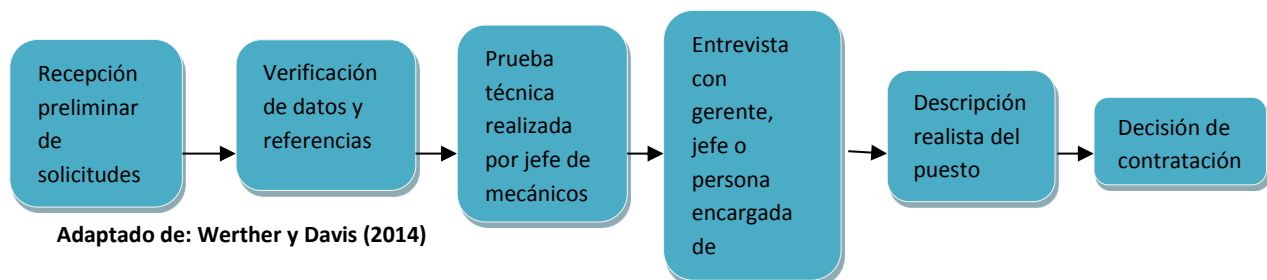
Al haber sido descritos detalladamente cada uno de los métodos de reclutamiento, el último paso al tener al grupo de candidatos potenciales es trasladarse al proceso de selección en el cual se filtran los datos de los candidatos para determinar quien es el aspirante idóneo para el puesto que se desea cubrir.

Se identificará que el proceso de reclutamiento fue eficiente al lograra seleccionar al candidato idóneo en un tiempo adecuado y un costo considerable para la empresa. Anteriormente se definió que el tiempo adecuado es de 35 días máximo para el proceso de reclutamiento y el costo es variable debido a las condiciones de cada empresa, pero utilizando los antecedentes de los trabajadores anteriores se lograra determinar si fue eficiente el proceso de reclutamiento o no.

Selección

La persona encargada de la gestión de recursos humanos en las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción en este proceso deberá de tomar la decisión sobre quien es la persona idónea para el puesto que se desea cubrir. Actualmente ya cuenta con un grupo de candidatos que desean optar por el puesto.

Para determinar quien es el candidato idóneo, se proponen los siguientes pasos ilustrados en el siguiente diagrama. Es fundamental seguir el orden del procedimiento de selección para un proceso exitoso.



Utilizar los pasos descritos en el orden correcto es importante para lograr un eficiente proceso de selección, de esta forma la empresa conseguirá al candidato idóneo para el puesto que se desea cubrir.

Antes de detallar la información sobre los pasos del proceso de selección hay que mencionar el tema de los familiares de los trabajadores actuales de la empresa. Se propone una política para la empresa de aceptar al candidato si cumple con la política del proceso de reclutamiento.

Proceso de Selección

Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes

En el primero paso la persona encargada de la gestión de recursos humanos en las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción debe de crear y utilizar un formato con el nombre “solicitud de empleo” el cual se adaptara a las necesidades de información de la empresa, aun siendo empresas pequeñas es importante que la persona encargada de recursos humanos mantenga de forma organizada la información de los aspirantes.

Es esencial que la persona encargada del reclutamiento y selección se cerciore esté escrito el formato de acuerdo a los parámetros legales vigentes en el país y de acuerdo a las políticas de la compañía.

Durante este paso es importante que el aspirante brinde una serie de documentos sobre su persona a la empresa. Se recomienda que las empresas utilicen todos los documentos que a continuación se detallan para que la organización logre obtener la mayor cantidad de información sobre su posible nuevo trabajador.

- Curriculum vitae
- Historial laboral
- Fotocopia de DPI
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Referencias laborales
- Referencias personales

Al obtener dichos documentos y llenar la solicitud de empleo que la empresa le brinda al aspirante, se prosigue a realizar el siguiente paso que es la verificación de datos y referencias.

A continuación se propone el formato de solicitud de empleo a utilizar por las empresas.

SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcionar los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y verídica.

Datos Personales

1. Nombre completo: _____
2. Dirección completa: _____
3. Teléfono _____ Correo electrónico: _____
4. Lugar y fecha de nacimiento: _____
5. Nacionalidad: _____
6. DPI : _____

Empleo Solicitado

1. Puesto específico que se solicita: _____
2. En qué fecha se encontrará disponible para empezar a trabajar? _____
3. Cual es su pretensión salarial? _____

Formación académica

	Del Año	Al Año	Establecimiento	Título Obtenido
Primaria				
Básicos				
Diversificado				
Universidad				
Otros				

Estudia actualmente? _____ Grado /Carrera _____

Establecimiento _____ Días y horario _____

Experiencia Laboral

Último Trabajo

1. Nombre Compañía _____
2. Fecha de Inicio de labores _____
3. Fecha conclusión de labores _____

4. Titulo del Puesto _____

5. Funciones que desempeño _____

6. Nombre de su jefe inmediato _____

7. Salario Inicial _____ Salario Final _____

Penúltimo Trabajo

1. Nombre Compañía _____

2. Fecha de Inicio de labores _____

3. Fecha conclusión de labores _____

4. Titulo del Puesto _____

5. Funciones que desempeño _____

6. Nombre de su jefe inmediato _____

7. Salario Inicial _____ Salario Final _____

Referencias Personales

1. Nombre: _____ Teléfono _____

Lugar de trabajo _____ Puesto _____

¿De dónde lo conoce? _____

2. Nombre: _____ Teléfono _____

Lugar de trabajo _____ Puesto _____

¿De dónde lo conoce? _____

3. Nombre: _____ Teléfono _____

Lugar de trabajo _____ Puesto _____

¿De dónde lo conoce? _____

Por medio de mi firma al calce:

- a) Autorizo a los funcionarios de (NOMBRE DE LA EMPRESA), a verificar la información que he proporcionado.
- b) b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y/o (en caso de celebrarse) a la recisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____

Fecha _____

Formato de Solicitud de Empleo Alternativa

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

LUGAR Y FECHA

Fotografía

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES										
APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRES						
DOMICILIO (calle, número y colonia)										
CIUDAD				LUGAR DE NACIMIENTO		DD	MM		AA	
NACIONALIDAD				ESTADO CIVIL						
TELÉFONO CASA		TELÉFONO CELULAR		TELÉFONOS OFICINA						
¿POSEE VEHICULO? SI _____ NO _____		AUTOMÓVIL (MODELO, AÑO)		No. DPI		LUGAR EN QUE FUE EXTENDIDA(O)				
¿PLAZA A LA QUE APLICA?				¿PRETENSION SALARIAL?			¿ESTARÍA DISPUESTO A VIAJAR?			
DATOS ACADÉMICOS										
DIVERSIFICADO	INSTITUCIÓN:		CARRERA:			ESTADO (CONCLUIDO, NO CONCLUIDO, HASTA QUE AÑO)				
UNIVERSITARIOS	INSTITUCIÓN		CARRERA:			ESTADO (CONCLUIDO, NO CONCLUIDO, HASTA QUE AÑO)				
MAESTRIA	INSTITUCIÓN		CARRERA:			ESTADO (CONCLUIDO, NO CONCLUIDO, HASTA QUE AÑO)				
IDIOMAS QUE DOMINA										
IDIOMAS	INSTITUCIÓN DONDE REALIZO SUS ESTUDIOS DE IDIOMAS				PORCENTAJE DE DOMINIO					
EXPERIENCIA LABORAL (ÚLTIMO EMPLEO O ACTUAL)										
EMPRESA										
DIRECCIÓN					TELÉFONO					
ÚLTIMO PUESTO DESEMPEÑADO					ÁREA O DEPARTAMENTO					
JEFE INMEDIATO					PUESTO DEL JEFE					
ÚLTIMO SUELDO NOMINAL					PRESTACIONES ADICIONALES					
FECHA DE INGRESO DD MM AA			FECHA DE SALIDA DD MM AA			DE A				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTUAL										
MOTIVO DE RETIRO										
EXPERIENCIA LABORAL (PENÚLTIMO EMPLEO)										
EMPRESA										
DIRECCIÓN					TELÉFONO					
ÚLTIMO PUESTO DESEMPEÑADO					ÁREA O DEPARTAMENTO					
JEFE INMEDIATO					PUESTO DEL JEFE					
ÚLTIMO SUELDO NOMINAL					PRESTACIONES ADICIONALES					
FECHA DE INGRESO DD MM AA			FECHA DE SALIDA DD MM AA			DE A				
OTROS PUESTOS EN ESTA EMPRESA No.					DD	MM	AA	DD	MM	AA
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTUAL										
MOTIVO DE RETIRO										

Ley del Informet: Autorizo expresamente a las empresa **NOMBRE DE LA EMPRESA** para que consulten mis estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona, a efecto de verificar la información proporcionada; y autorizo que mis datos personales sean compartidos/distribuidos a empresas que prestan servicios de información personal, según los artículos: 9 numeral 1; y 64 Ley de Acceso a la Información Pública, 19,21,22, 28,46 Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos y 12 y 20 de su Reglamento; 50, 55, 56 y 58, Ley de Bancos y Grupos Financieros entre otros.

FIRMA: _____

Paso 2. Verificación de datos y referencias

En este paso la persona encargada de la gestión de recursos humanos tiene como obligación validar los datos proporcionados por los aspirantes para determinar si es verídica la información proporcionada. Se recomienda contactar a las empresas gubernamentales y no gubernamentales para validar los datos de los aspirantes y descartar de forma inmediata a los aspirantes que utilizan información falsa o de dudosa procedencia brindada a la empresa. Al validar toda la información de los aspirantes, se procede a realizar las pruebas técnicas.

Es importante recolectar toda la información que las referencias personales y laborales nos puedan brindar para tener una idea clara sobre la personalidad y el tipo de persona que son los aspirantes al puesto. Por ejemplo, un aspirante con liderazgo es un candidato idóneo para ser un jefe de mecánicos. Dependiendo de los datos se determinara si la persona puede realizar el trabajo de mecánico y piloto o únicamente una de las dos.

Paso 3. Prueba técnica realizada por jefe de mecánicos

Después de verificar los datos de los candidatos potenciales, se coordina una reunión con el aspirante para que realice una prueba técnica la cual ayudara a la persona encargada de recursos humanos a determinar si la persona realmente puede realizar las actividades descritas en la papelería entregada a la empresa. De esa forma podrá la persona encargada decidir si es la persona idónea para el puesto disponible.

Se propone utilizar la siguiente guía para la prueba técnica y su procedimiento a realizar. Hay que mencionar que es importante que el evaluador sea sincero en sus resultados, ya que dependerá de eso si la persona es contratada o no.

A continuación se muestran los puntos importantes que se propone a utilizar en el orden correspondiente al realizar la prueba.

1. El evaluador debe preparar el contenido de la prueba técnica y dentro de los puntos se proponen evaluar los siguientes temas:
 - a. Información general de la maquinaria.
 - b. Funciones de la maquinaria.
 - c. Reparación de los equipos.
 - d. Proceso de transporte de la maquinaria.
 - e. Papelería de entrega y recepción de maquinaria.
 - f. Servicio al cliente.
 - g. Conocimiento de manejo de camión (para pilotos).
2. Se prepara la maquinaria a utilizar para realizar la prueba de reparación o mantenimiento según las necesidades se evalúan las dos cosas o solo una.
3. Se coordina con el aspirante el momento de realizar la prueba y el tiempo máximo que tendrá para realizarla.
4. Se realiza la prueba y el evaluador debe apuntar los resultados para brindarle retroalimentación posteriormente.
5. El evaluador debe decidir si los resultados son positivos o negativos y enviarle los resultados y observaciones a la persona encargada de operaciones para la toma de decisiones.

Se propone que el jefe de mecánicos sea la persona que realiza la prueba técnica para determinar los conocimientos prácticos del aspirante. La decisión de brindarle cierta responsabilidad al jefe de mecánicos es debido a la experiencia y años de labor que lleva en la empresa. Además es la persona que será su jefe inmediato si es el caso de un mecánico o piloto.

Paso 4. Entrevista con gerente, jefe o persona encargada de operaciones

La entrevista consiste en una conversación formal con los aspirantes que desean optar por el puesto. Realizada la prueba técnica y descartados todos los aspirantes no satisfactorios, se procede a tener la entrevista con el jefe de mecánicos que en dado caso sería la persona encargada de operaciones de la empresa.

Dicha entrevista sirve para identificar el estilo de vida de la persona, sus hobbies, entorno familiar, si tiene responsabilidades, comportamiento, comunicación fluida etc...

Es importante que el aspirante le brinde dicha información extra a la empresa, de esta forma se reduce el riesgo de contratar a un aspirante no acorde al perfil de puesto que se desea obtener.

Según las necesidades el encargado de operaciones deberá seleccionar el tipo de entrevista que utilizara durante todo el proceso de la entrevista. Actualmente existe la entrevista estructurada, no estructura y mixta. Es recomendable utilizar la entrevista mixta, ya que abarca ciertas características de ambas entrevistas que son fundamentales para lograr los mejores resultados.

Se propone la siguiente guía que el evaluador utilizara para realizar la entrevista en el orden correspondiente.

1. Preparación de la entrevista
 - a. Se selecciona un lugar apropiado.
 - b. Se determina si habrán más personas presentes.
 - c. Se planifica las preguntas.
2. Desarrollo de la entrevista
 - a. Presentación del evaluador con el o los aspirantes.
 - b. Se le brindan las reglas de la entrevista a el entrevistado, se determina si será conversación abierta, preguntas abiertas o específicas y el tiempo de la entrevista.

3. Final de la entrevista

- a. Se le brinda información extra a el entrevistado sobre la empresa y algunos beneficios extras.
- b. Se le brinda la oportunidad al entrevistado de compartir alguna información adicional sobre su persona al entrevistador.
- c. El entrevistador se despide del entrevistado y concluye la entrevista.

Algunos de los errores que comúnmente les suceden a los entrevistadores son:

- Emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a llegar a conclusiones totalmente subjetivas.
- Indicar inclinación por un candidato cuando efectúa preguntas que guían de manera obvia al entrevistado.
- Albergar prejuicios contra ciertos grupos sociales, no sólo falta a la ética de su profesión, sino que también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.
- Desvió del tema de conferencia, llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección.

Paso 5. Descripción realista del puesto

Durante este paso es importante que la persona le brinde la información realista sobre las funciones exactas del puesto, responsabilidades, metas y objetivos a cumplir. Independientemente si es el jefe de mecánicos, el gerente, jefe o encargado de operaciones o el encargado de la gestión de recursos humanos.

Paso 6. Decisión de contratación

Por último la decisión de contratación debe ser realizada por el gerente de operaciones y recibir los comentarios del jefe de mecánicos para tomar la decisión. Se propone tomar la decisión de esa forma debido a que el futuro mecánico o piloto tendrá relación con ambos trabajadores.

Hay que agregar que comunicarle a los demás aspirantes que el proceso de selección a terminado y que no continuaran en el proceso de contratación, esto sirve para mantener la buena imagen de la organización.

Al terminar el proceso de selección, se procede a realizar el proceso de contratación del candidato seleccionado entre el grupo de aspirantes.

Si se realizo un correcto proceso de selección, se obtendrá resultados positivos para el puesto disponible, por ejemplo, el nuevo trabajador realizara correctamente sus funciones sin necesidad de capacitación, objetivo y metas alcanzadas por el puesto, no habrá rotación de personal en el corto plazo y mejorara la productividad de la empresa.

Contratación

En el proceso de contratación se formaliza la relación de trabajo futura que se tendrá con el nuevo trabajador, en la cual se detallaran los intereses y derechos tanto del trabajador como la empresa.

A continuación se presenta un modelo de contrato individual de trabajo que puedan utilizar las empresas según el requerimiento establecido por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social que contempla las leyes vigentes laborales.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

_____, _____, _____, _____,
edad sexo estado civil nacionalidad
vecino de _____ con Documento Personal de Identificación número
_____ extendido por el Registro Nacional de las Personas de
_____ actuando en representación

de _____
Nombres de la empresa y dirección completa

y _____, _____, _____, _____

Nombres y apellidos del Trabajado _____ edad _____ sexo _____ estado civil y
_____, vecino de _____ con Documento Personal de Identificación

Nacionalidad _____
número _____ extendido por el Registro Nacional de las Personas de
_____, con residencia en:

_____ dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: _____

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible

_____ las características y condiciones de trabajo.

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____

Indicar dirección exacta donde se ejecutara el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____

horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada

NOCTURNA: de las _____ a la _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____. en ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ más Bonificación Incentivo

de _____ y le será pagada en efectivo cada _____ en _____ semana, quincena, o mes.

_____ Lugar de trabajo

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos

121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____
el día _____ del mes de _____ del año _____ .

impresión digital del trabajador

Firma del Empleador

Fuente: Recuperado de www.mintrabajo.gob.gt en la pestaña de los servicios al ciudadano, dirección general de trabajo, registro laboral, contrato de trabajo.

Las bases legales que respaldan este contrato individual de trabajo son el art. 20, 25,28 y 29 del código de trabajo de Guatemala. Principalmente el artículo 28 del código de trabajo indica lo siguiente:

“Artículo 28.- En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al ***Departamento Administrativo de Trabajo**, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación. “

*(Dirección General de Trabajo, según Decreto 15 -70 del Congreso de la República).

Hay que mencionar que la Dirección General de Trabajo es parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social que se encuentran ubicada en la 7 Ave. 3-33 Zona 9, Edificio Torre Empresarial.

Algunos de los errores que cometen al diseñar el contrato individual de trabajo son los siguientes:

- No incluyen el salario que devengara el nuevo trabajador.
- No se respalda bajo que artículos realizan el pago de las horas extras.
- El número de horas laborales semanales no se especifica en el contrato.
- El tiempo de duración del contrato si es que existe un tiempo definido.

Es importante que la empresa registre el contrato laboral en los próximos días para evitar multas dadas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social durante el proceso de inspección que le realizan a las empresas

Inducción y Socialización

Terminado el proceso de contratación de un nuevo mecánico o piloto se inicia el proceso de inducción desde el primer día que la persona ingresa a la empresa. Los trabajadores que siguen correctamente el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida.

Se identificó que los mecánicos y pilotos no tienen conocimiento si se realiza el proceso de socialización, siendo una palabra técnica los mecánicos y pilotos carecen del conocimiento de su significado. La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. Se recomienda que la persona encargada de la gestión de recursos humanos o quien sea el encargado de realizar la inducción le enseñara a los mecánicos y pilotos el significado de la socialización y darles a entender que no es un tema tan complejo como su palabra técnica lo interpreta.

Se propone otorgarle la responsabilidad de realizar el programa de inducción al gerente, jefe o persona encargada de la gestión de recursos humanos, si es necesario obtendrá la ayuda del jefe de mecánicos. Por motivos de asignación de funciones es recomendable que el jefe de mecánicos no realice el programa de inducción.

Se recomienda que la persona encargada de realizar el programa de inducción no cometa errores durante el progreso del programa. A continuación se muestra un listado de dificultades que puede experimentar y que se deben considerar para obtener éxito la inducción.

- Evitar abrumar al recién llegado con excesiva información.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.

- Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado.
- Evitar evaluar al recién llegado al poco tiempo de entregarle sus funciones, es prudente dejar un tiempo debido para que se adapte.

El grado de preparación real que se logre brindar al nuevo empleado será parte de su éxito para realizar sus funciones, el “aprender a nadar nadando” es uno de los mejores caminos al fracaso de un nuevo mecánico o piloto en la empresa.

Para facilitar la inducción de un nuevo mecánico o piloto se proponen el siguiente manual de bienvenida en el cual se detalla la información para el nuevo colaborador.

Se identificó por medio del análisis de datos de los cuestionarios el mayor uso de ciertos temas en la mayoría de empresas, por lo tanto se analizó cuáles son los de mayor relevancia y cuáles se adaptan a la realidad de las empresas. Evitando de esta forma brindar una inducción no acorde al contexto de las organizaciones.

Manual de bienvenida

A continuación se le proporciona los temas que se considera importante impartir durante el programa de inducción, por medio del manual se realizara una inducción completa de bajo costo y será de beneficio tanto como para el mecánico o piloto, así como para la empresa, dando como resultado un compromiso e identificación desde el inicio.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
- Misión	- Visión
- Objetivos	- Valores de la empresa
- Organigrama general	- Normas de la empresa
- Normas de seguridad	- Instalaciones
- Políticas de la empresa	- Sanciones

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
- Políticas salariales	- Vacaciones y días feriados
- Área de cafetería	- Capacitación
- Horas extras	
PRESENTACIONES PERSONALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General (dueño o administrador) - Gerente de Operaciones* - Gerente de Ventas* - Jefe de mecánicos - A los compañeros de trabajo (mecánicos y pilotos) 	
* En caso existiera el puesto y persona que lo desempeña.	
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del puesto - Responsabilidades del puesto - Objetivos del puesto <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación del puesto - Funciones del puesto - Normas específicas de seguridad - Relación con otro puesto (mecánico o piloto) 	

Adaptado de: Werther y Davis (2014)

Al realizar el programa de inducción basándose en los temas anteriores mencionados se obtendrá una capacitación exitosa al nuevo mecánico o piloto. Este proceso de inducción se puede realizar durante el período de prueba de trabajo de un nuevo colaborador, si la empresa cuenta con un proceso de prueba. De lo contrario se recomienda realizarlo desde el primer día laboral del nuevo trabajador. Se recomienda que el tiempo de la inducción sea máximo de una semana hábil, de esta forma se lograra abarcar todos los temas debidos.

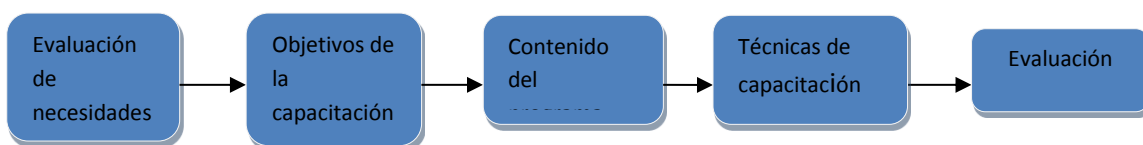
Capacitación

Este proceso es fundamental para el desarrollo de la plaza de trabajo que ya se cubrió con la persona seleccionada durante todo el proceso de la gestión de recursos humanos para las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción. La persona que tenga a cargo realizar la capacitación debe de tener claro sobre que temas se realizara y como es la forma de realizar una capacitación.

Se identificó que el 57% de las empresas utilizan la capacitación interna y un 42% realiza una capacitación conforme las necesidades que tengan, se determino que es un número bajo de empresas quienes realizan la capacitación independientemente si es realizada por medio de un proceso y procedimiento establecido o de forma empírica.

Se propone a las empresas de alquiler de maquinaria brindarle la responsabilidad de la capacitación al jefe de mecánicos debido a sus años de experiencia y ser la persona con un alto conocimiento del equipo que se utiliza en la empresa y su transporte.

Se propone la siguiente guía sobre como preparar una capacitación y su desarrollo de acuerdo a la situación actual de las empresas de alquiler de maquinaria y el análisis de datos obtenido sobre los cuestionarios realizados anteriormente.

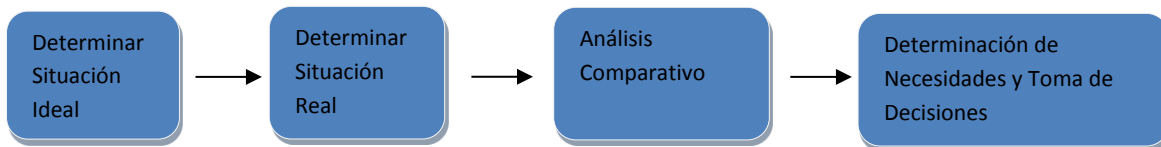


Fuente: Adaptado de Werther y Davis (2014)

1. Evaluación de necesidades de capacitación (DNC)

Es necesario como primer paso determinar las necesidades de capacitación para desarrollar un programa que se adapte a la situación del nuevo colaborador. Al realizar el DNC se identifican los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las cuales se partirá para elaborar un programa efectivo.

El siguiente diagrama muestra las fases del DNC.



- **Determinación Situación Ideal:** en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño.
- **Determinación Situación Real:** son los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral.
- **Análisis Comparativo:** la comparación entre la situación ideal y real para posteriormente determinar el contenido del programa de la capacitación.
- **Determinación de necesidades y toma de decisiones:** la decisión sobre los temas a tratar en el programa de capacitación.

Al utilizar las fases del DNC se facilitará la creación del programa de capacitación. Los temas de conocimientos, habilidades y actitudes se detallan a continuación con el objetivo de dar a conocer su significado.

- **Conocimientos:** es lo que el trabajador necesita saber para realizar su trabajo, este puede ser profesional, técnico o comercial.
- **Habilidades:** son las facultades que tiene un individuo para realizar las diferentes actividades de un empleo. Se clasifican en:
 - **Habilidad Técnica:** es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

- Habilidad Humanística: es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupo.
- Habilidad Conceptual: es la destreza para coordinar las actividades y los intereses de la organización.
- **Actitudes:** son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. También son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea (Davis y Newstrom, 1991).

Existen varias formas de realizar la recopilación de la información sobre el nuevo colaborador. Entre ellas existen las siguientes:

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Análisis documental
- Encuesta
- Inventario de habilidades
- Registros observacionales directos
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Entrevista

Al tener seleccionada la técnica y haber realizado la recopilación de datos sobre la situación del nuevo colaborador, se procede a realizar el reporte detallado de un DNC.

Los elementos que contiene un reporte de DNC son los siguientes:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Introducción. El motivo del DNC.
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo
- Características del nuevo colaborador

- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades y actitudes a atender.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación.
- Recomendaciones
- Anexos de evidencia que permita el análisis del DNC

El reporte de DNC indicará sobre que temas abordar el programa de capacitación del nuevo colaborador. A continuación se muestra un formato a utilizar para mayor organización de los temas y posteriormente se procederá al siguiente paso para redactar los objetivos de la capacitación.

Tema de Capacitación	Nivel de Profundidad	Prioridad

2. Objetivos de la capacitación

El capacitador debe de plantear los objetivos de la capacitación para tener claro cuales son los puntos importantes que se deben de cubrir durante todo el procedimiento. Se propone a las empresas de alquiler de maquinaria utilizar los siguientes objetivos:

- Conocer la información general del equipo.
- Dominar las funciones de las maquinas.
- Saber el proceso de reparación del equipo.

- Comprender el proceso de transporte de la maquinaria. (pilotos)
- Conocer la papelería de entrega y recepción del equipo.
- Dominar el proceso de servicio al cliente.

Utilizar estos objetivos para realizar la capacitación es de ayuda para determinar sobre cuales se debe de brindar el procedimiento. Gracias a la evaluación de necesidades el nuevo trabajador podrá tener la capacitación sobre las funciones que no sepa desempeñar en su totalidad, sobre las demás funciones no se le brindara capacitación para realizarla con la mayor rapidez posible.

3. Contenido del Programa

De acuerdo con los objetivos establecidos, el capacitador debe de prepara el contenido de la capacitación en el orden según la necesidad. Se propone a las empresas de alquiler de maquinaria el siguiente contenido del programa.

1. Introducción
2. Información general del equipo
 - a. Características (tamaño, peso, anchura, potencia)
 - b. Piezas
 - c. Accesorios
 - d. Instrucciones de uso
 - e. Modelo
3. Funciones de la maquinaria
 - a. Forma de encender, usar y apagar la maquinaria.
4. Reparación de la maquinaria
 - a. Repuestos
 - b. Servicio a maquinaria o pieza en específico
5. Proceso de transporte de la maquinaria
 - a. Procedimiento de colocación y amarrado en camión
 - b. Transporte por rutas optimas
6. Papelería de entrega y recepción de maquinaria

- a. Forma de llenado de papelería de entrega
 - b. Forma de llenado de papelería de recepción
 - c. Forma de realizar cambios o notas en papelería.
7. Servicio al cliente
- a. Proceso de trato al cliente durante entrega y recepción de maquinaria
 - b. Situaciones a evitar durante el servicio al cliente
8. Conclusión de Programa

Realizando el contenido del programa propuesto junto con la guía de la capacitación se lograra que el nuevo colaborador adquiera las funciones y habilidades necesarias para cumplir con el propósito de la plaza.

4. Técnica de Capacitación

Al tener el contenido del programa de capacitación listo de acuerdo a las necesidades percibidas en el diagnostico, el capacitador selecciona el tipo de técnica que utilizara para realizar la capacitación. Es importante que el capacitador seleccione la técnica que mas se adecua a la situación de la empresa de alquiler de maquinaria actualmente.

Se propone utilizar la técnica de “instrucción *directa sobre el puesto*” debido a la situación de las empresas de alquiler de maquinaria. Además esta técnica utiliza toda la guía de la capacitación, por lo tanto se acopla a la realidad de las compañías.

La instrucción directa sobre el puesto se distingue varias etapas que se describen a continuación.

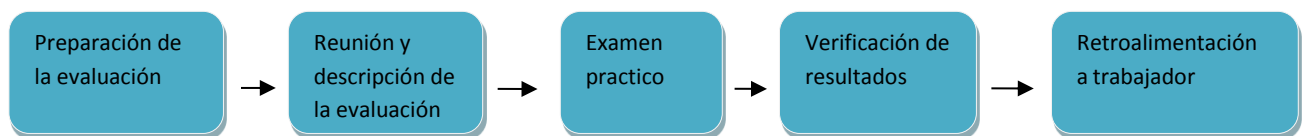
1. Se le brinda una breve descripción general del puesto, sus objetivos y resultados que se esperan de el destacando la importancia de la capacitación.

2. Se utiliza el contenido del programa sobre los puntos que el diagnóstico indicaron son débiles o nulos en los conocimientos del nuevo trabajador.
3. El capacitador le muestra al nuevo trabajador como realizar las funciones del puesto sobre los puntos necesarios del programa.
4. El nuevo trabajador realizará las funciones aprendidas provistas por el capacitador, la práctica continua es importante para que el nuevo trabajador perfeccione sus nuevos conocimientos.
5. Por último, el capacitador le brinda ayuda al nuevo trabajador si surgen dudas al respecto pero ya no supervisa las funciones realizadas por el colaborador.

5. Evaluación

Para determinar que el proceso de capacitación se realizó de forma correcta es importante que el capacitador en este caso el jefe de mecánicos realice la evaluación de la capacitación. Hay que mencionar que la evaluación es diferente a la que se realiza en una evaluación de desempeño laboral.

Se proponen los siguientes pasos por medio de un diagrama para realizar la evaluación de la capacitación.



Fuente: Adaptado de Werther y Davis (2014)

1. Preparación de la evaluación

Para empezar la evaluación de la capacitación el capacitador organizará las actividades y el tiempo de duración.

Dichas actividades serán elegidas de la capacitación realizada, no se toma en cuenta las funciones que no necesitaron capacitación.

2. Reunión y descripción de la evaluación

Al tener preparada la prueba el jefe de mecánicos coordinara la reunión con el trabajador capacitado para establecer el día y hora del examen. Se recomienda no realizar la evaluación de forma inesperada para el trabajador, ya que esta comprobado que los resultados no son positivos al realizarlo de esta forma.

3. Examen Practico

El jefe de mecánicos le explica el contenido de la evaluación al trabajador y se prosigue a realizar la evaluación. Se recomienda no brindarle apoyo al trabajador sobre las funciones que serán puestas a prueba durante todo el procedimiento del examen.

4. Verificación de resultados

El jefe de mecánicos analizara los resultados obtenidos durante la evaluación práctica para determinar si el trabajador capacitado realmente ha logrado obtener los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de la plaza que ocupa.

El jefe de mecánicos es responsable de brindarle un informe al encargado de operaciones para la toma de decisión de la continuidad del trabajador o el despido del mismo. Se recomienda que el jefe de mecánicos brinde una recomendación al respecto sobre el tema que sirva de apoyo para el encargado de operaciones.

5. Retroalimentación al trabajador

El jefe de mecánicos al haber realizado el informe para el encargado de operaciones le brindara retroalimentación al trabajador sobre los resultados obtenidos en la prueba práctica.

Parte de la retroalimentación es darle a conocer los resultados positivos y negativos que ayudaran al trabajador a reconocer cuales son sus fortalezas y debilidades laborales.

Dependiendo de los resultados obtenidos por el trabajador, existe la opción de brindarle otra capacitación más específica sobre la función que tenga debilidad el trabajador al realizarla. Dependiendo del puesto y de la situación actual de la empresa se recomienda realizar la capacitación específica o despedir al colaborador que no adquirió los conocimientos en la práctica necesarios para desempeñar el puesto.

En caso se procede al despido del trabajador, se trasladan los resultados a la persona encargada de la gestión de recursos humanos. Dicha persona realizara una reunión con el encargado de operaciones para justificar los motivos del despido.

Evaluación de desempeño

El evaluar como los trabadores realizan sus funciones, verificar que se logren los objetivos y las metas de la empresa es importante para la productividad de la compañía. También ayuda al desarrollo de los trabajadores ya que se les brinda una retroalimentación de sus labores, es importante que sepan sus fortalezas y debilidades en el ámbito laboral para así mejorar su desempeño.

Se identificó por medio del análisis de datos de los cuestionarios utilizados para la investigación que el 86% de las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción no realizan la evaluación de desempeño a sus trabajadores. Se identificó que del 14% de las empresas que si realizan la evaluación de desempeño únicamente el 20 % realizan todos los pasos del procedimiento, de acuerdo con los pasos recomendados por expertos en la materia.

Hay que agregar que del 14% un 80% de las empresas indicaron que utilizan el método de escalas de puntuación y un 40% las listas de verificación.

Hay que mencionar que dos empresas indicaron utilizar los dos métodos, dependiendo de la situación y al trabajador que se evaluara se utiliza un método o el otro.

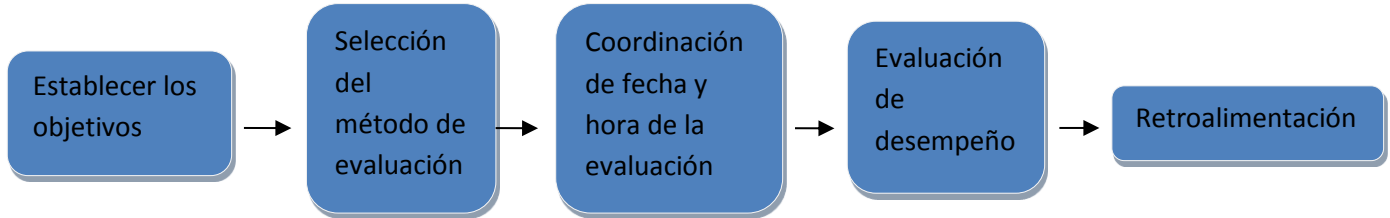
Se propone que la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño para las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción sea el gerente, jefe o persona encargada de la gestión de recursos humanos. Se recomienda que el jefe de mecánicos le brinde ayuda si es necesario para realizar la evaluación, siempre y cuando no interrumpa alguna función primaria del jefe de mecánicos.

Las empresas que realizan la evaluación de desempeño cuentan con las siguientes ventajas:

- **Mejora del rendimiento**, por medio de la retroalimentación se ha identificado que los trabajadores mejoran su desempeño.
- **Políticas de compensación**, ayuda a determinar que trabajadores pueden recibir un aumento en su sueldo basándose en méritos obtenidos.
- **Decisión de ubicación**, los ascensos se basan en el desempeño de los trabajadores que solo se puede verificar por medio de la evaluación.
- **Necesidad de capacitación**, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado puede indicar la presencia de un candidato potencial que se desaprovecha sus habilidades y conocimientos para un puesto de rango superior.
- **Errores en el diseño del puesto**, el desempeño insuficiente de un colaborador puede ser debido al diseño erróneo de las funciones que realiza y no a las capacidades del trabajador que se desperdician.

Estas ventajas son importantes ya que disminuyen los costos y tiempo de las empresas en el tema del capital humano y su inversión debido a la rotación de personal inadecuada.

El siguiente diagrama muestra la forma de cómo se propone realizar la evaluación de desempeño conforme las necesidades y situación actual de las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción.



Fuente: Adaptado de Werther y Davis (2014)

1. Establecer los objetivos

Los motivos por los cuales se realiza la evaluación de desempeño se deben detallar para que la persona encargada de realizar la prueba tenga claro los puntos por los cuales se realizara la prueba.

2. Selección del método de evaluación

Se propone utilizar el la técnica de escalas de puntuación debido a la facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlo, la poca capacitación que requiere el evaluador y que se puede aplicar a grupos grandes de trabajadores.

Escalas de puntuación: son una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Se utilizan valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios puntos.

A continuación se propone el formato a utilizar para desarrollar el método de la escala de puntuación.

Instrucciones para el evaluador. Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento _____

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Tiempo en el puesto _____ Fecha de ingreso _____

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto y los objetivos de la empresa.

Insatisfactorio	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
Utiliza el uniforme adecuadamente.					
Mantiene su área de trabajo ordenada y limpia.					
Se presenta en la hora establecida					
Utiliza las herramientas proporcionadas de forma correcta					
Cumple con las metas de la empresa					

Participa motivado en las actividades diarias de la empresa.					
Colabora con los demás trabajadores de la empresa					
Aporta ideas					
Es disciplinado					
Es responsable					
Cumple con las funciones de la empresa					
Termina su trabajo en un tiempo adecuado					
Realiza su trabajo con la calidad debida, es preciso y constante. Realiza las funciones de la forma adecuada y aprendida en la capacitación que se le brindo en la empresa					

Observaciones:

Fecha de finalización de evaluación de desempeño

Persona encargada

Puesto de persona encargada

Recibió ayuda de _____-

3. Coordinación de fecha y hora de la evaluación al tener organizado los formatos que se utilizaran para realizar la evaluación de desempeño, se debe coordinar con el trabajador la fecha y hora que se utilizara para realizar la prueba.

Es importante que se le indique dicha información para que el trabajador pueda contar con el tiempo suficiente para estar preparado para la prueba. Si la capacitación tuvo resultados óptimos, los resultados de la evaluación de desempeño reflejaran los mismos resultados.

4. Evaluación de desempeño

Se procede a realizar la prueba con el trabajador en la fecha y hora acordada por el gerente, jefe o persona encargada de la gestión de recursos humanos. Se le brinda una breve introducción sobre la evaluación y se procede a realizar la prueba.

5. Retroalimentación

Los resultados son interpretados por la persona encargada de la evaluación de desempeño, que en este caso se propone sea la persona encargada de la gestión de recursos humanos de las empresas de alquiler de maquinaria para la construcción.

A continuación se propone un formato para brindarle la retroalimentación al trabajador que ha realizado la evaluación de desempeño.

Instrucciones para el evaluador: el siguiente formato le servirá para analizar los resultados de la evaluación de desempeño.

Nombre del empleado _____

Departamento _____

Fecha _____

Tiempo en el puesto _____

RETROALIMENTACIÓN

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
1.	
2.	
3.	

Observaciones:

Utilizando este formato para realizar la retroalimentación el gerente, jefe o persona encargada de la gestión de recursos humanos para las empresas dedicadas al alquiler de maquinaria para la construcción lograra brindarle los resultados de una forma organizada y resaltando los aspectos positivos y negativos de la labor de un trabajador.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (8a. ed.). Colombia: McGraw-Hill.internacional
- Dessler, V. (2009). *Administración de Personal* (11ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dolan, S. Jackson, S. Schuler, R. y Valle, C. (2008). *Gestión de recursos humanos* (4ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Samayoa, W. (2006). *Diagnóstico de necesidades de capacitación de los vendedores de empresas distribuidoras de vehículos japoneses*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Guatemala.
- Sosa, E. y Puchol, L. (2007). *Gestión de recursos humanos* (7ª edición 2007). Editorial Díaz De Santos, Madrid.
- Werther, W. Davis, K. y Guzmán M. (2014). *Administración recursos humanos* (7a. ed.). México: McGraw Hill.

