

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

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE TRANSPORTE  
EXTRAURBANO DE PASAJEROS EN CHIMALTEMANGO."**  
TESIS DE GRADO

**JASON ROMARIO MONTEALEGRE RAMIREZ**  
CARNET 12655-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ABRIL DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

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

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE TRANSPORTE  
EXTRAURBANO DE PASAJEROS EN CHIMALTEMANGO."**

TESIS DE GRADO

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

POR

**JASON ROMARIO MONTEALEGRE RAMIREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ABRIL 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**

LIC. SILVIA VERONICA VALLE SOLARES

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA  
LIC. BRENDA ALICIA GARCIA PORRAS

Guatemala, 28 de octubre de 2015

Licenciada

Gloria Zarazúa

Directora de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

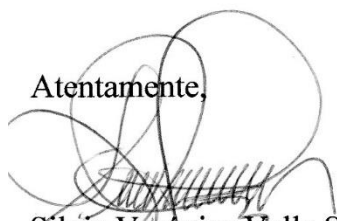
Estimada licenciada Zarazúa:

Cordialmente me dirijo a usted para presentar el informe final de la tesis de graduación elaborada por el señor **Jason Romario Montealegre Ramírez**, carné 12655-10, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas; la tesis se titula:

**“ Administración de recursos humanos en empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango”.**

Así y en cumplimiento del nombramiento que me hiciera el Departamento a su cargo, para asesorar este trabajo de investigación, me complace comunicarle que lo he revisado y estimo que reúne los requisitos académicos exigidos por la Universidad Rafael Landívar para ser discutida en Defensa Privada de Tesis.

Atentamente,



Silvia Verónica Valle Solares de Maldonado

Asesora de Tesis

Catedrático No.8379



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01237-2016

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JASON ROMARIO MONTEALEGRE RAMIREZ, Carnet 12655-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 0123-2016 de fecha 31 de marzo de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE TRANSPORTE  
EXTRAURBANO DE PASAJEROS EN CHIMALTEMANGO."**

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 5 días del mes de abril del año 2016.



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

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por todas sus bendiciones recibidas durante mi vida y formación académica; así mismo por darme las fuerzas para seguir adelante y alcanzar mis metas a pesar de los obstáculos que existieron en el camino.

### **A MIS PADRES:**

Benedicto y Claudia por su apoyo incondicional en mi vida y por darme la oportunidad de cumplir mi mayor sueño de ser alguien en la vida.

### **A MIS ABUELOS:**

Hugo y Emperatriz por ser mi fuente de apoyo en todo momento. Sin ustedes no hubiese obtenido este triunfo.

### **A MIS HERMANAS:**

Claudia y Michelle por su amor incondicional a pesar de la distancia que nos separa.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por ser la fuente de amor y sabiduría de mi familia, y por darme la sabiduría para seguir adelante.
- A MIS PADRES:** Por su confianza, ejemplos y valores que nos han inculcado y por el esfuerzo y sacrificio que han hecho para formar a las personas que hoy somos.
- A MIS ABUELOS:** Por su amor, comprensión, paciencia y por todo el apoyo brindado durante estos años.
- A MIS HERMANAS:** Por el apoyo brindado durante los últimos años y por compartir conmigo cada una de las metas alcanzadas.
- A MIS TIOS:** Jorge y Rossy por abrirme las puertas de su casa y haberme tenido con todas las atenciones para cumplir mis metas. Dios los bendiga los llevare en mi corazón.
- AL AMOR DE MI VIDA:** Rosario por su apoyo incondicional y por ser mi fuente de inspiración para seguir adelante y alcanzar mis metas. Te Amo.
- A MI FAMILIA:** Por su apoyo y consejos brindados.
- UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR:** Por ser la casa de estudios donde adquirí los conocimientos de mi formación académica.
- A MI ASESORA:** Licda. Silvia Valle por todo su apoyo, paciencia y por animarme a nunca darme por vencido.

## RESUMEN

El presente estudio descriptivo tuvo cómo objetivo general identificar cómo administran recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango.

Para ello se estudiaron los indicadores siguientes: planeación de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y percepción del servicio.

Para la investigación de campo se emplearon dos cuestionarios estructurados dirigidos a los propietarios y pilotos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango; tales instrumentos fueron diseñados por el investigador y validados por medio del criterio de expertos y prueba piloto.

A partir de los resultados del estudio se concluyó que la administración de recursos humanos utilizada en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango se lleva a cabo de manera empírica, incompleta y desordenada y solamente se realizan unos pocos pasos de algunas de las funciones evaluadas en esta investigación, específicamente reclutamiento, selección e inducción de personal mientras las restantes funciones no se llevan a cabo ni de manera parcial. Así mismo, se determinó que desde el punto de vista de los propietarios y los pilotos de estas empresas, el servicio que brindan a los usuarios es bueno, contando dentro de sus oportunidades de mejora con las siguientes: incrementar la calidad del servicio, elevar la satisfacción del usuario, capacitar a los pilotos y asegurar su compromiso laboral, así como evitar sobrecarga de pasajeros en las unidades y dar mantenimiento oportuno a los buses para evitar accidentes y promover mayor seguridad para el usuario.

Derivado de tales conclusiones, el investigador recomendó formalizar la administración de recursos humanos que se lleva a cabo en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, para lo cual sugirió tomar como punto de partida la guía general para mejorar la administración de recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango que se incluye en el anexo de esta investigación.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
I. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1 MARCO CONTEXTUAL .....	3
1.1.1 Antecedentes .....	3
1.1.2 Transporte colectivo de pasajeros en Guatemala.....	7
1.1.3 Contexto del transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango .....	10
1.1.4 Normas y obligaciones de los pilotos del transporte colectivo .....	14
1.2 MARCO TEORICO .....	15
1.2.1 Planeación de Recursos Humanos .....	20
1.2.2 Análisis de puestos .....	24
1.2.3 Reclutamiento .....	28
1.2.4 Selección de personal .....	32
1.2.5 Contratación .....	36
1.2.6 Inducción.....	40
1.2.7 Capacitación.....	43
1.2.8 Evaluación del desempeño .....	48
1.2.9 Percepción del servicio .....	54
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	56
2.1 OBJETIVOS .....	57
2.2 VARIABLE .....	58
2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	60
2.4 APOORTE .....	61
III. MÉTODO .....	62
3.1 SUJETOS .....	62
3.2 POBLACIÓN / MUESTRA .....	62
3.3 INSTRUMENTO.....	63
3.4 PROCEDIMIENTO .....	64
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1 Presentación de resultados de propietarios.....	67
4.2 Presentación de resultados de pilotos.....	101
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	124
VI. CONCLUSIONES .....	132
VII. RECOMENDACIONES .....	134

VIII. BIBLIOGRAFÍA ..... 136

ANEXOS.....

Anexo 1:.....

Ficha Técnica I.....

Instrumento I.....

Anexo 2:.....

Ficha Técnica II.....

Instrumento II.....

Anexo 3:.....

**GUÍA GENERAL PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE  
CHIMALTENANGO .....**

## INTRODUCCIÓN

Según los datos proporcionados por la Municipalidad, Chimaltenango crece aceleradamente en población y en actividades económicas y es considerado actualmente como la puerta al occidente del país; así mismo, se le cuenta dentro de los principales puntos transitados por comerciantes y todo tipo de personas que se dirigen a intercambiar productos y servicios en la capital; por otra parte, dada la cercanía de Chimaltenango con las zonas urbanas de la ciudad de Guatemala, muchos de sus habitantes se trasladan diariamente de y hacia esa región para desempeñar su trabajo y/o estudio, convirtiendo así a Chimaltenango en una de las "ciudades dormitorio", las cuales son definidas por La Real Academia Española como el conjunto suburbano de una gran ciudad cuya población laboral se desplaza a diario a su lugar de trabajo.

Siendo así, los medios de transporte tienen un papel trascendental en el desarrollo del país y en el caso de Chimaltenango, se convierten en un elemento indispensable para el traslado de personas y productos hacia los distintos puntos de venta o de prestación de servicios.

Actualmente y tomando como referencia la Municipalidad de Chimaltenango, este departamento cuenta con 42 empresas de transporte extraurbano de pasajeros con rutas hacia la ciudad capital, siendo éste el medio de transporte más importante del departamento; sin embargo, los pasajeros han tendido, poco a poco, a emplear otros medios de transporte, tales como taxis, moto-taxis y servicios privados de traslado, aunque suelen representarles mayor costo, debido principalmente a la inseguridad que poseen las unidades, tal y como comenta Quin (comunicación personal, 1 de octubre 2015).

Algunos de los problemas u oportunidades de mejora que presenta el servicio de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango son, en opinión de Chonay (comunicación personal, 26 de septiembre 2015) y Vaquín (comunicación personal, 6 de septiembre 2015) los siguientes: necesidad de mejorar las unidades, de mejorar el servicio al cliente y de evitar la sobrecarga de unidades.

Es posible que algunas de estas situaciones problemáticas encontraran solución a través de una eficiente gestión de los recursos humanos, ya que se trata de empresas

de servicio que dependen de la satisfacción y fidelización de sus clientes, en este caso, del usuario final que espera recibir un mejor servicio y mayor seguridad al viajar, según Solórzano (comunicación personal, 1 de octubre 2015).

De no atenderse estas carencias, es posible que el servicio de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango reduzca su participación en el mercado con la consecuente pérdida de fuentes de empleo e ingresos para numerosas personas, desde administradores hasta pilotos y ayudantes de piloto, dejando además a la población a merced de servicios de transporte más onerosos o menos formales.

Así, esta investigación se propuso como objetivo general identificar cómo administran recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango.

El presente informe de investigación incluye un marco referencial que enmarca el estudio tanto a nivel de antecedentes y de la situación del transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, como a nivel de la teoría de Administración de Recursos Humanos que aborda cada uno de los indicadores y sub indicadores analizados; así mismo, incluye el planteamiento del problema y el método de investigación que detallan qué y cómo se investigó. Por otra parte, presenta los resultados encontrados por medio de gráficas para su mejor comprensión, mismos que analiza comparativamente entre sujetos, contraponiéndolos contra el marco referencial, para finalmente plantear conclusiones, recomendaciones y una guía para la administración del recurso humano en este tipo de empresas.

Se espera que esta investigación ayude a las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango a mejorar su administración de recursos humanos.

## **I. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 MARCO CONTEXTUAL**

En el presente estudio se describió la administración de recursos humanos (ARH) en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango; con respecto a la gestión de recursos humanos y sus diferentes funciones se han realizado algunos estudios en industrias diversas, incluida la del transporte en diferentes regiones del país; a continuación se citan algunos de los que se relacionan con esta investigación:

#### **1.1.1 Antecedentes**

Juárez (2014) investigó cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en las empresas productoras de banano de la aldea Los Encuentros, Coatepeque, Quetzaltenango; para ello, realizó una investigación descriptiva y empleó como sujetos de estudio a los administradores y colaboradores de estas empresas y como instrumento una boleta de opinión con preguntas cerradas. Llegó a la conclusión que las empresas de banano no utilizan ningún tipo de gestión de recursos humanos y por ende, recomendó que se implemente un proceso efectivo para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo.

En este mismo sentido, el estudio realizado por Sosa (2014) determinó en su investigación descriptiva cómo se realiza la administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes en el casco urbano del municipio de Zacapa; para lo cual utilizó como sujetos a propietarios y/o gerentes y a los colaboradores de los restaurantes; como instrumento empleó un cuestionario dirigido a los propietarios y/o gerentes con preguntas de respuesta abierta y un cuestionario de preguntas cerradas para los colaboradores. El estudio demostró que la administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes de Zacapa es llevada a cabo de manera informal debido a que desconocen los procesos adecuados. Recomendó que los propietarios y/o gerentes implementen tales procesos de la administración de recursos humanos.

Con resultados diferentes y en otro tipo de industria, Escobar (2014) llevó a cabo una investigación descriptiva en la que buscó establecer cómo se lleva a cabo gestión de recursos humanos en la cadena Ferretera de Oriente S.A., en la ciudad de Guatemala y Jutiapa. Como sujetos empleo al propietario, al administrador y a los colaboradores de la empresa. Como instrumentos utilizó una entrevista estructurada para el propietario de la empresa y un cuestionario estructurado para el administrador y los colaboradores. Llegó a la conclusión que en esta empresa se realiza una adecuada planeación del recurso humano y un adecuado análisis de puestos. Recomendó implementar manuales de puesto para complementar la información con perfiles que permitan conocer además las condiciones de trabajo de cada cargo.

Con resultados similares Catalán (2013) en su tesis descriptiva realizada en una institución educativa buscó determinar la forma en que se administra la gestión de recursos humanos del personal administrativo. Empleó como sujetos de investigación al personal de gerencia, jefatura y administración a quienes aplicó cuestionarios estructurados, llegando a la conclusión que la administración de recursos humanos dentro del establecimiento es informal y desorganizada. Recomendó que se implementara un departamento de recursos humanos para que se hiciera cargo de la planificación, análisis de puestos, reclutamiento, selección y contratación de personal, inducción y capacitación de personal, así como de la evaluación de desempeño y de la administración de las compensaciones.

Con resultados similares y buscando identificar la calidad de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de Retalhuleu, De León (2013) empleó como sujetos de su investigación descriptiva a los propietarios y administradores/jefes de tales empresas; empleó como instrumento un cuestionario de gestión de talento humano. Llegó a la conclusión que la calidad de la gestión de talento humano en estas empresas es aceptable; sin embargo, recomendó que se implemente un área específica de administración de recursos humanos y que se contrate a personas con la experiencia necesaria para ocupar tales puestos.

También dentro de las empresas de transporte se han llevado a cabo estudios en diferentes regiones del país, mismos que pretenden conocer cómo se llevan a cabo una o más funciones de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta el impacto que esto puede tener en la satisfacción de los clientes, por tratarse de

empresas de servicio. A continuación se citan algunas de las que aportan información interesante a la presente investigación.

Arreola (2013) evaluó las funciones del área de recursos humanos de una empresa de transporte de la costa sur; dentro de la investigación de tipo descriptiva recabó la opinión del personal de los departamentos de recursos humanos y contabilidad de la empresa, a quienes aplicó un cuestionario. Dentro de las conclusiones determinó que existen deficiencias en algunas de las funciones de la ARH, tales como la planeación, reclutamiento, capacitación de la empresa y por ende recomendó mejorar, entre otros elementos, la comunicación entre colaboradores, los procesos de reclutamiento de personal y los planes de carrera laboral.

Enfocándose en una de las prácticas que permiten desarrollar personal, Castillo (2011) llevó a cabo una investigación descriptiva que identificó las necesidades de capacitación de los puestos de piloto del transporte colectivo, entre las que encontró el servicio al cliente y conocimientos básicos de mecánica. Así, empleando como sujetos de investigación a 205 pilotos y a los propietarios pertenecientes a las 16 empresas que prestan ese servicio en Quetzaltenango, a quienes encuestó mediante cuestionario y entrevista respectivamente, concluyó que estas empresas de transporte colectivo no cuentan con un programa de capacitación para los pilotos, por lo que recomendó que se implementen planes formales de capacitación.

Por otra parte y orientándose a la satisfacción del usuario del servicio de transporte colectivo de pasajeros, Monney (2009) dentro de la investigación de tipo descriptiva utilizó como sujetos a los clientes y/o usuarios, al personal de las empresas y a los gerentes de las empresas de transporte extraurbano. Como instrumentos utilizó cuestionarios y entrevistas; concluyó que la calidad de servicio brindado influye en la satisfacción del usuario, por lo que recomendó que se prepare adecuadamente al personal para que mejore el nivel de servicio prestado.

Nuevamente con un enfoque dirigido al desarrollo del personal, Quiej (1999) llevó a cabo un estudio descriptivo en el que buscó, entre otras cosas, identificar las causas que obstaculizan la capacitación del recurso humano; entre las principales encontradas incluyó la falta de un departamento de personal en este tipo de organizaciones; empleó como sujetos a los propietarios, personal y a los usuarios de las empresas de transporte extraurbano de esa región; como instrumentos empleó

boletas de opinión dirigidas a cada tipo de sujeto; concluyó que es necesario capacitar al personal para brindar mejor servicio a los usuarios; recomendó hacerlo en temas relativos a servicio al cliente, relaciones humanas y leyes de tránsito.

A nivel internacional también se han estudiado las mejoras necesarias a la administración de recursos humanos en diversas empresas de servicio incluyendo las de transporte.

Tal es el caso de Santamaría (2015) quien en su estudio descriptivo analizó las prácticas de recursos humanos en la industria manufacturera española. Los sujetos se seleccionaron en base a criterios que garantizaron la representatividad de diversos sectores; como instrumento utilizó una entrevista. Concluyó que dentro de los principales factores realizados mediante procesos formales se encontraban las políticas de la gestión de recursos humanos. Derivado del estudio recomendó que se profundizara la gestión de recursos humanos.

Por otra parte Latorre (2012) realizó un estudio correlacional en España en el que buscó analizar cómo las percepciones, expectativas y la satisfacción laboral influyen en la gestión de recursos humanos y el desempeño a nivel individual y organizacional. Luego de aplicar el cuestionario a sus sujetos de investigación (todo el personal de las empresas estudiadas), concluyó que las prácticas de recursos humanos se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas. Recomendó que las empresas las implanten para mejorar la satisfacción en las organizaciones.

En este mismo sentido Villarroya (2012) en su estudio correlacional identificó el empleo de prácticas que fomenten el compromiso y rendimiento de los empleados locales de Catalunya, España. Dentro de los sujetos se seleccionaron a los directores de recursos humanos a los cuales aplicó su cuestionario de investigación. Concluyó que existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. Recomendó continuar analizando el ámbito ya que el sector público es objeto de un creciente interés gubernamental y social para su modernización y transformación.

En otro sentido Benaiges (2011) realizó un estudio descriptivo en Catalunya, España en el que se propuso como objetivo general identificar y valorar el impacto de la



gestión de recursos humanos socialmente responsable. Empleó como sujetos una muestra representativa de los colaboradores de las empresas objeto de estudio, a quienes aplicó sus instrumentos. Concluyó que al realizar un ajuste estratégico en la gestión de recursos humanos se tendrá una mejora positiva en el rendimiento empresarial. Recomendó mejorar la gestión de recursos humanos para mejorar positivamente el rendimiento empresarial.

Por otra parte Rodríguez (2006) realizó un estudio descriptivo que buscó evaluar la eficacia y la eficiencia de la gerencia de recursos humanos en el Instituto Municipal de Transporte Colectivo Urbano de Pasajeros de Maracaibo, Venezuela (IMTCUMA). Para ello utilizó como sujetos a los 5 integrantes del departamento de recursos humanos y obtuvo los datos mediante entrevistas. Llegó a la conclusión que las organizaciones gubernamentales deben disponer de herramientas que les ayuden a conocer el nivel de eficiencia y eficacia que poseen; así mismo establecer mejoras y optimizar los recursos con los que se disponen. Recomendó orientar metas, acciones e indicadores de gestión a apoyar el logro de las metas estratégicas de la Institución.

### **1.1.2 Transporte colectivo de pasajeros en Guatemala**

Según la Dirección General de Transporte, el transporte principal de Guatemala desde el siglo 19 hasta mediados del siglo 20 fue el ferrocarril. A pesar que en la actualidad éste no funciona, aún existen algunas estaciones en el país.

De la segunda mitad del siglo 20 a la fecha, el incremento en la población, en las carreteras, en la industria y el comercio, en los sistemas de información y en el auge del turismo como actividad económica, han convertido al transporte en un elemento indispensable para el desarrollo del país, según expone La Dirección General del Transporte.

Por otra parte, el crecimiento en la población y en la capacidad adquisitiva, especialmente en las áreas urbanas y en las cabeceras departamentales ha incidido en el aumento del tránsito, congestionando así carreteras y vías de acceso; según la Superintendencia Administración Tributaria la cantidad de vehículos ha crecido a un ritmo de 7.27% anual. A continuación se indica la cantidad de vehículos por departamentos en el año 2013; es interesante notar que el número reportado a esa

fecha en Chimaltenango representaba un 2.7% de los vehículos registrados a nivel nacional, lo que podría indicar que muchas personas dependerían del servicio público de pasajeros para transportarse hacia la ciudad Capital o hacia otros centros urbanos.

**Tabla 1: Cantidad de vehículos, según departamento.  
Año 2013**

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de vehículos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total</b>	<b>2,562,925</b>	<b>100%</b>
Guatemala	1,176,512	<b>45.9%</b>
El Progreso	28,496	1.12%
Sacatepéquez	43,546	1.7
Chimaltenango	70,202	<b>2.7%</b>
Escuintla	157,340	6.1%
Santa Rosa	57,122	2.2%
Sololá	17,606	0.6%
Totonicapán	28,895	1.12%
Quetzaltenango	176,159	6.8%
Suchitepéquez	66,995	2.6%
Retalhuleu	55,838	2.13%
San Marcos	109,271	4.2%
Huehuetenango	81,719	3.2%
Quiché	48,234	1.8%
Baja Verapaz	27,177	1.06%
Alta Verapaz	37,646	1.5%
Petén	70,831	2.8%
Izabal	74,983	2.9%
Zacapa	61,598	2.4%
Chiquimula	58,875	2.3%
Jalapa	37,033	1.4%
Jutiapa	76,847	3%

Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria SAT.

A pesar de la enorme cantidad de vehículos con que cuenta cada departamento en el país, el transporte colectivo de pasajeros sigue siendo una necesidad, tanto para las personas que no poseen vehículo propio como para algunas que si lo poseen, ya que

por diversas razones tales como la economía prefieren emplear el transporte público a utilizar su vehículo diariamente, según Quin (2015) y Solórzano (2015).

La proporción de vehículos dedicados al transporte colectivo en función de los automóviles y motocicletas muestra, según la tabla tomada de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), que el transporte público sigue siendo importante en toda la República:

**Tabla 2: Cantidad de vehículos, según tipo. Año 2013**

<b>Tipo de vehículo</b>	<b>Cantidad de vehículos</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Total</b>	<b>2,562,925</b>	<b>100%</b>
Autobuses, buses, microbuses	101,623	4.0%
Automóviles	601,343	23.5%
Camiones, cabezales y transporte de carga	135,843	5.3%
Camionetas, camionetillas y paneles	277,340	10.8%
Carretas, carretones, remolques, etc.	7,459	0.3%
Furgones y plataformas	22,309	0.9%
Grúas	775	0.03%
Jeep	20,817	0.8%
Motocicletas	863,991	33.7%
Otros	8,828	0.33%
Pick-up	521,603	20.4%
Tractores y mini tractores	994	0.03%

Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria SAT.

Actualmente los medios de transporte en el país son dirigidos por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, que a su vez tiene al cargo la Dirección General de Transporte, ente regulador de todo tipo de transporte en el país.

El transporte colectivo urbano es esencial para la ciudad capital; actualmente está conformado por 32 proveedores, en su mayoría cooperativas, según la Asociación de Empresas de Autobuses Urbanos. Por otra parte y según el Plan Guatemala 2020 del Gobierno Central, se pretende desarrollar un transporte colectivo urbano más eficiente, mediante las acciones siguientes:

- Reducir los niveles de contaminación.
- Reducir los costos de operación.
- Reducir el tiempo de viaje.

Con la introducción del Transmetro se busca que el sistema de transporte en la ciudad sea más rápido y conveniente para los usuarios, lo cual según Plan Guatemala 2020 implicaría entre otras cosas, profesionalizar al recurso humano que se encarga de brindar este servicio, especialmente a los pilotos.

### **1.1.3 Contexto del transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango**

Según el Instituto Nacional de Estadística, INE (2013) Chimaltenango cuenta con una población de 630, 609 habitantes. También menciona el INE que Chimaltenango tiene un parque vehicular de 70,202 vehículos, lo que significa que se obtiene un promedio de 8 personas por cada vehículo en Chimaltenango, incluyendo motos, camiones, autobuses y automóviles.

El crecimiento de la población en el departamento de Chimaltenango ha sido un factor importante que ha apalancado el desarrollo del transporte colectivo de pasajeros. Según los datos de la Municipalidad de Chimaltenango (2014), se presta servicio local de moto taxis, taxis y microbuses dentro de la cabecera departamental, mientras el transporte extraurbano (que viaja de Chimaltenango hacia y desde la ciudad capital), está actualmente conformado por 42 empresas, con un total de 260 buses, información que se detalla en la tabla siguiente:

**Tabla 3: Listado de Transporte Colectivo en Chimaltenango**

<b>EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE UNIDADES</b>
FIGUEROA (Amarillo)	30
ESPERANZA	30
SAN MARTINECA	20
VELOZ PATZUNERA	15
FAVORITA	10
SAN ANTONIO	10
SAN JOSE	10
ZARITA	10
FIGUEROA (Blanca)	10
ANA CECILIA	9
SANJUANERA	8
RABINAL	7
TECUN	6
FRANCISCANA	5
PEREZ	5
SAN FRANCISCO	5
BELMONT	5
VAQUÍN	5
PRINCESITA DEL RIO	4
ESPERANZA DE PATZUN	4
FLOR PATZUNERA	4
GARCIA	4
CORONA	3
GONZALES	3
FLORIDALMA	3
LITIA	3

<b>EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE UNIDADES</b>
CAROLINA	3
SAN ANDRES	3
AGUILA	2
ARACELY	2
CARMENCITA	2
CUTUC	2
EVELYN	2
GUADALUPE	2
KAQCHIKEL	2
KARENCITA	2
KARINA	2
LOPEZ	2
ROSMERY	2
YOLANDITA	2
ISABELITA	1
MOXIN	1
<b>TOTAL = 42 empresas</b>	<b>260 buses</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a Municipalidad de Chimaltenango (2014)**

Según Mazariegos (comunicación personal, 26 de septiembre 2015), quien actualmente funge como Presidente de la Asociación de Transporte Extraurbano de Tecpán – Santa Apolonia - San José Poaquíl, el transporte en Chimaltenango ha crecido mucho, habiendo en la actualidad mayor competencia, pues en los últimos 25 años han surgido muchas más empresas dedicadas a prestar este servicio, algunas heredadas a los hijos a quienes los padres han cedido el negocio; cabe mencionar que según Mazariegos, estas empresas no reciben ningún tipo de subsidio y/o ayuda gubernamental como lo hacen las empresas de transporte en la Ciudad

Capital. Así mismo, comentó que para la contratación de pilotos en la región que él representa, es indispensable poseer licencia tipo “A” para conducir las unidades y presentar el Certificado de la Academia de la Policía Nacional Civil, el cual garantiza que el piloto posee los conocimientos necesarios para conducir ese tipo de unidades. Agregó que los pilotos no poseen contrato escrito, pues lo hace de palabra y que suele capacitárseles en manejo y mecánica de las unidades solamente cuando inician en el puesto; a pesar de ello, el empresario considera que brindan un muy buen servicio al cliente, el cual en su opinión, seguramente está satisfecho.

Vaquín (comunicación personal, 6 de septiembre 2015) no está de acuerdo con los criterios expuestos por este empresario del transporte extraurbano, pues como usuario del mismo en Chimaltenango considera que recibe un mal servicio, argumento que apoya en los elementos siguientes: el horario de la ruta no es respetado, pues lo cambian constantemente los pilotos, quienes además muestran una actitud negativa y tienden a dar un mal trato a los usuarios; adicionalmente suelen ocurrir accidentes viales casi siempre por sobrecarga de pasajeros que los pilotos promueven. En opinión de Vaquín, la falta de seguridad física provocada por pilotos y ayudantes de pilotos se debe en muchos casos a la falta de experiencia de éstos y en otros a la falta incluso de la edad mínima requerida, pues suelen presentar documentos falsos siendo menores de edad.

Los problemas de este tipo de transporte también han sido comentados por los propietarios de estas empresas, quienes indican que han tenido constantes conflictos con su personal debido a las diferencias de salarios derivadas de no poseer un contrato; adicionalmente, los pilotos suelen mostrar conductas inadecuadas tales como impuntualidad; a eso debe sumarse el hecho que muchos de éstos no son mayores de edad pero cuentan con documentos que los acreditan como tales y por tanto, carecen de la experiencia necesaria para desempeñar el cargo de piloto, lo que los expone aún más a los accidentes, tal y como argumenta Chonay (comunicación personal, 26 de septiembre 2015), quien agrega que la seguridad en el país es la principal desventaja que el servicio de transporte colectivo de pasajeros enfrenta en la actualidad, causando que los usuarios prefieran usar otros medios de transporte minimizando así el ingreso de este tipo de empresas.

Con esta opinión coincide Mazariegos (comunicación personal, 26 de septiembre 2015), quien comentó que actualmente la demanda de los usuarios del transporte extraurbano de pasajeros ha disminuido debido a los asaltos y extorsiones que reciben del crimen organizado, dando lugar a que taxis y moto taxis proliferen como una opción para el que usuario final evite el peligro que conlleva utilizar las unidades de transporte colectivo.

#### **1.1.4 Normas y obligaciones de los pilotos del transporte colectivo**

Dentro de lo indicado por la Dirección General de la Policía Nacional Civil, Departamento de Tránsito de Guatemala (2015) es importante que el conductor de transporte colectivo tenga una preparación adecuada, tanto técnica para el manejo adecuado de la unidad o bus, como en principios y valores, ya que esto afectará positivamente su trabajo al ayudarlo a mantener buenas relaciones humanas con los pasajeros, peatones, agentes de tránsito y otros conductores en la vía pública. Estas buenas prácticas le permitirán prevenir y reducir los percances que enfrentan cada día en sus labores; como fundamento se toma lo que establece la Ley y Reglamento de Tránsito.

Así, según La Dirección General de la Policía Nacional Civil y el Departamento de Tránsito, dentro de las normas que todo piloto deben respetar se encuentran las siguientes:

- Para conducir cada persona deberá de obtener la licencia de conducción emitida por el Departamento de Tránsito de la Dirección General de la Policía Nacional y ésta debe ser afín al tipo de vehículo y a la responsabilidad que implica conducirlo.
- La persona está obligada a portar dicho documento cada vez que conduzca un vehículo.
- Debe encontrarse en pleno goce de sus capacidades civiles, mentales y volitivas
- Debe conducir el vehículo en la vía pública en la manera y a las velocidades establecidas mediante la ley, y sus reglamentos.



- Debe poseer tarjeta y placa de circulación vigente.
- Debe asegurarse que el vehículo esté es perfecto estado de funcionamiento para la seguridad de todos los ocupantes.
- Debe poseer los dispositivos necesarios para no producir ningún tipo de contaminación ambiental, tal y como lo establece la ley.
- Debe velar por el cumplimiento de los derechos de los usuarios, entre los que el Departamento de Tránsito de Guatemala (2015) enlista los siguientes:
  - Recibir trato digno y respetuoso de parte de pilotos y ayudantes.
  - Recibir un servicio que resguarde su vida e integridad física.
  - Adultos mayores deben ser respetados y que los transportistas, pilotos y ayudantes cumplan con la gratuidad que se ha establecido para el adulto mayor.
  - Respeto para las mujeres en estado de gestación.
  - Los autobuses y paradas deben contar con condiciones adecuadas para los usuarios del transporte público.
  - Contar con unidades de transporte en buen estado para evitar riesgos a sus pasajeros.
  - Respetar el cobro de la tarifa autorizada por el ente correspondiente.
  - Los diversos sistemas de transporte público cuenten con calidad, limpieza, orden, cumplimiento de horarios en paradas y recorridos autorizados.

## **1.2 MARCO TEORICO**

La administración de recursos humanos (ARH) desempeña un papel vital en el logro de objetivos organizacionales en todo tipo de empresas, sin importar el giro del negocio al que pertenezcan, su estructura, tamaño o mercado; gestionar el talento humano de manera profesional tiene muchas ventajas, entre éstas y según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) se encuentran las siguientes: aumento de la ventaja competitiva, mejora de la relación laboral, fomento del comportamiento innovador y creativo, lo que coincide con el criterio expuesto por Mondy, Noe, Dessler, Robbins, y Judge (2010) para quienes la ARH es indispensable

para alcanzar los objetivos organizacionales a través del aprovechamiento del recurso humano.

Es interesante que, aún y cuando no todas las empresas o negocios requerirán un departamento formal de recursos humanos, pues es posible que dado su tamaño y recursos opten por desempeñar ese papel desde alguna otra gerencia, las funciones de la administración de recursos humanos serán necesarias tanto en empresas grandes como medianas y pequeñas, adaptando sus procesos a las necesidades específicas de la industria y el modelo de negocio. Así y según Robbins et al. (2009) conocer las funciones de la ARH será para los empresarios y gerentes mandatorio y les aportará mucho valor.

Según Dessler y Varela (2011) la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

De la misma manera, Dessler (2009) indicó que la administración de recursos humanos es “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspecto de justicia”.

Por otro lado Werther y Davis (2008) establecieron que la administración de recursos humanos es la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores donde buscan suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

Estas definiciones concuerdan de alguna manera con lo que propuso Mondy y Noe (2005) para quien la ARH es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

Destacando que no solamente el departamento de recursos humanos o los profesionales de esta disciplina deben ocuparse de la ARH, Chiavenato (2009) la reconoce como una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los recursos humanos, enfatizando que todos los gerentes son gerentes de personas, pues dentro de sus funciones se encuentra hacer

que otros consigan los objetivos de la organización y para ello, en más de un momento deberán involucrarse en parte de los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo de personal.

De esta manera, Chiavenato (2009) incluyó dentro de las funciones del administrador, aplicadas a la gestión del talento humano las siguientes:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo de personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

Por su parte Mondy y Noe (2005) proponen como funciones de la ARH:

- Proceso empleo que incluye el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.
- Desarrollo de recursos humanos que consiste en la capacitación, la planeación de carreras individuales, las actividades de desarrollo y la evaluación del desempeño.
- Compensaciones y prestaciones que incluyen el sueldo, prestaciones o remuneraciones económicas adicionales al sueldo y gratificaciones no económicas.
- Seguridad social y salud que se encarga de la protección a los empleados de lesiones, enfermedades físicas causadas por accidentes en el trabajo y el mantenimiento de una salud o bienestar laboral.

- Relaciones laborales y con empleados que se refiere a la relación que las empresas tienen con los empleados organizados en Sindicatos.
- Investigación de recursos humanos que es una función transversal, es decir, que abarca todas las áreas laborales funcionales y a la vez ayuda a desarrollar una fuerza laboral más productiva y satisfactoria para las empresas.

Ahora bien, dentro de la estructura organizacional misma que Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) definen como la capacidad de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, cada empresa administrará su recurso humano atendiendo a sus necesidades, capacidades, recursos y propósitos.

Robbins et al. (2009) concuerda al mencionar que estructura organizacional es la distribución de empleos dentro de una organización; al cambiar la estructura organizacional se participa en el diseño organizacional que incluye los siguientes elementos:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Amplitud de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

Bajo este concepto de estructura, es importante describir la importancia del organigrama, el cual según Mondy et al. (2010) muestra la división de trabajo en la organización. El organigrama indica el nombre del puesto y de la persona con quien éste se debe comunicar.

De la misma manera el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación. Ferrell, Hirt, Ramos, Rodríguez y Flores, (2010). Poseer un organigrama de la empresa y de recursos humanos es vital para dar a conocer, a los trabajadores el funcionamiento de la estructura organizacional.

De esta manera, ya sea desde un departamento formal o mediante la asignación de funciones de ARH a otras gerencias, administrar profesional y efectivamente el talento humano es vital si se desea que el negocio prospere y se proyecte a futuro; así, según Mondy et al. (2010) el recurso humano puede gestionarse de las maneras siguientes:

- Empresa pequeña:
  - Gerente/ Propietario (éste desempeña muchas funciones de ARH)
    - Ventas
    - Operaciones
    - Finanzas
  
- Empresa mediana:
  - Presidente
    - Gerente de Ventas
    - Gerente de Operaciones
    - Gerente de Finanzas
    - Gerente de Recursos Humanos
  
- Empresa grande:
  - Presidente y director general
    - Vicepresidente de marketing
    - Vicepresidente de Operaciones
    - Vicepresidente de Finanzas
    - Vicepresidente de Recursos Humanos
      - Gerente de Capacitación y Desarrollo
      - Gerente de Compensación y Prestaciones
      - Gerente de Proceso Empleo
      - Gerente de Seguridad Social y Salud
      - Gerente de Relaciones Laborales

Para las pequeñas y medianas empresas es recomendable, según Robbins et al. (2009) llevar a cabo funciones formales y ordenadas de ARH aunque no necesariamente tengan un departamento que se encargue de ello como en empresas más grandes, para evitar errores tales como administrar de manera empírica o

preservar la zona de confort en la falta de administración del recurso humano, ya que esto a mediano y largo plazo puede comprometer seriamente el logro de metas organizacionales.

A continuación se definirán cada una de las principales funciones de la Administración de Recursos Humanos que abarcó la presente investigación:

### **1.2.1 Planeación de Recursos Humanos**

Mondy y Noe (2005) consideran a la planeación de recursos humanos como el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Así mismo, dice que ésta debe estar alineada con la planeación estratégica que se refiere a la determinación de los propósitos y metas generales de la organización.

Con esto coinciden Mondy et al. (2010) al comentar que dentro de la planeación de recursos humanos se debe tomar como base la planeación estratégica de la empresa que le dará claridad sobre los objetivos, políticas y metas del negocio.

Según Dessler (2009) la administración estratégica de recursos humanos son los diseños y la ejecución de los diferentes sistemas en recursos humanos que las empresas necesitan para alcanzar las metas mediante habilidades y conductas de los empleados.

Mondy y Noe (2005) concuerdan con ese criterio, al agregar que la planeación estratégica del negocio es la determinación de los propósitos y metas generales de la organización, mientras que la planeación estratégica de recursos humanos permite a la empresa producir empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar las metas estratégicas.

Así, diversos autores tales como Robbins et al. (2009) y Pinto (2000) comentan la importancia que para la efectiva administración de recursos humanos tienen la definición oportuna de la misión y de la visión del negocio, las cuales servirán como norte orientador de las estrategias y prácticas de la gestión del talento humano.

Según Alles (2005), misión es la razón de ser de la empresa y es el propósito por el cual la empresa quiere ser recordada. Pinto (2000) concuerda al mencionar que la misión establece la razón de ser de una empresa, área, o persona y así mismo dispone de conocimientos para el desempeño de las actividades a través de la planeación para contribuir con la productividad.

La visión según Robbins et al. (2009) es el escenario sobre la meta a futuro de una organización, a la vez que motiva a las personas a trabajar por un futuro prometedor. Para Pinto (2000) la visión es el escenario a futuro al cual se espera llegar y por el cual la organización transmite su esencia y su proyecto de futuro a sus colaboradores.

Es importante aclarar que la planeación estratégica de recursos humanos parte de la misión, visión y metas estratégicas del negocio y que en su ausencia, toda la organización está a la deriva y se presta a que cada colaborador interprete la realidad del negocio y sus metas de la manera en que les resulte más conveniente según Mondy et al. (2010).

Dentro de los riesgos que corren las empresas al no poseer misión y visión claramente definidas se encuentra, según Robbins et al. (2009) la falta de motivación y por tanto, de compromiso laboral.

Adicionalmente y dentro de las tácticas de ARH suele incluirse la administración profesional del recurso humano como una manera de alcanzar la profesionalización del personal y el compromiso laboral, elementos que inciden positivamente en el logro de metas estratégicas del negocio según Robbins et al. (2009).

Ello implica asignar las funciones de la ARH a cargos específicos o a varios cargos organizados o no dentro de un departamento dedicado a la gestión de talento humano, dependiendo del tamaño de la empresa.

Según Mondy et al. (2010) en las empresas pequeñas el gerente general y en ocasiones el propietario o algún otro gerente desempeña esas funciones y suelen contratar mediante abastecimiento externo u outsourcing las funciones y actividades que no pueden llevar a cabo dentro de la empresa por no poseer los conocimientos, experiencia o recursos necesarios para ello.

Por otra parte y según Mondy y Noe (2005) la gestión del talento humano debe ser profesional y efectiva, pues no es recomendable acostumbrarse a no administrar el recurso humano y a perpetuar prácticas laborales inefectivas y hasta ilegales.

Dolan, Schuler, Valle y Jackson (2007) mencionan que las etapas de planeación de recursos humanos están conformadas por las siguientes:

1. Recopilación, análisis y previsión de datos sobre oferta y demanda.
2. Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.
3. Programación de recursos humanos.
4. Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos.

Las técnicas de pronóstico de recursos humanos que Mondy y Noe (2005) propone son:

- Pronóstico de base cero – se refiere al método que se utiliza para calcular las necesidades futuras de empleo.
- Enfoque de abajo hacia afuera – pronóstico de empleados requeridos empezando con un nivel desde abajo en la organización.
- Uso de modelos matemáticos – se determinan las necesidades futuras de la organización mediante modelos matemáticos.
- Simulación – Utilizada mediante un modelo matemático para experimentar situaciones reales.

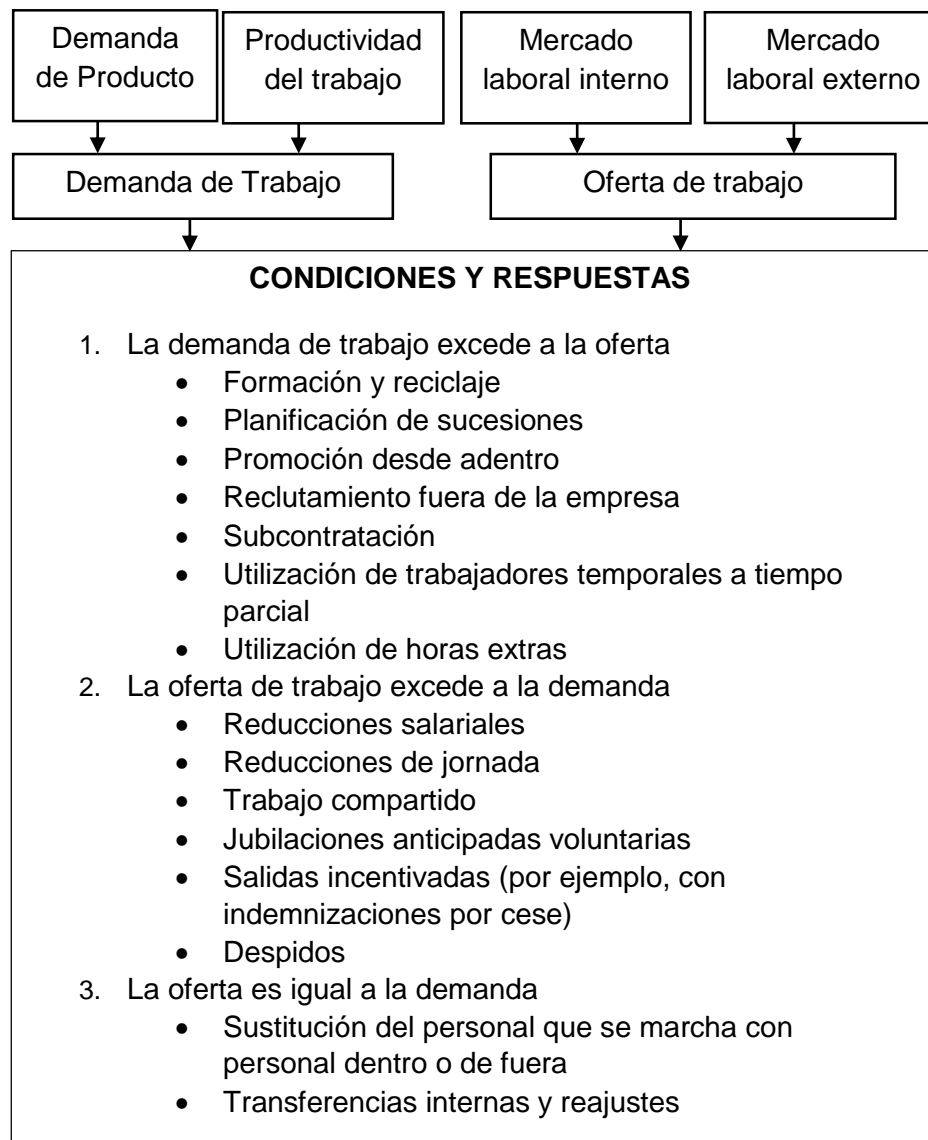
La oferta de trabajo es la disponibilidad de trabajadores con las habilidades requeridas para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) quienes también indican que la demanda de trabajo es el número de trabajadores que la organización necesitará en el futuro para hacer frente a la carga de trabajo específica de esa época.

Así, estimar la oferta y demanda de trabajo en el futuro requiere de una planificación de recursos humanos responsable; es decir, garantizar la cantidad adecuada de personal para ofrecer un nivel determinado de servicios o productos en el futuro, tal y como lo proponen Gómez-Mejía et al. (2008).



Al no establecer una planeación de recursos humanos adecuada las empresas podrían no cubrir las necesidades de trabajadores, de la misma manera tendrían que recurrir al despido en caso de exceso de fuerza de trabajo. Por otra parte, el proceso que debe seguirse es, según Gómez-Mejía et al. (2008) el siguiente:

**Figura 1: Planificación de RRHH**



Otra postura sobre la planificación de recursos humanos, incorporando planeación estratégica de R.H. es la siguiente:

**Diagrama 1: Proceso de Planeación de Recursos Humanos**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

### 1.2.2 Análisis de puestos

Según Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) el análisis de puestos es vital para la adecuada gestión de talento humano, por lo que toda empresa, sin importar su giro o tamaño, debiera contar con esta función dentro de sus prácticas de ARH.

En el mismo sentido Dolan et al. (2007) aportan que el proceso de análisis de puestos debe permitir describir y registrar el objetivo primordial de cada puesto dentro de la organización, así como sus principales actividades, las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeña y el detalle de características, habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer la persona ideal para ocupar cada cargo.

Coincidiendo con esto, Dessler (2009) apunta que es el procedimiento que establece obligaciones y habilidades que debe poseer una persona para ocupar el puesto.

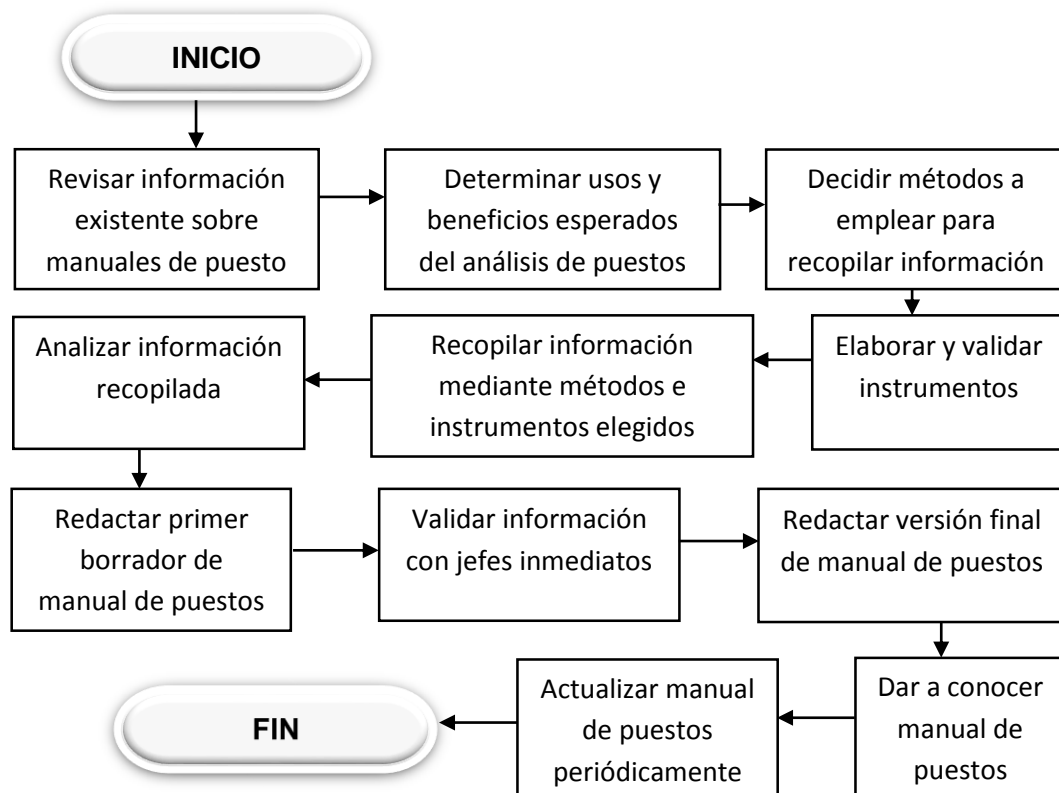
El análisis de puesto según Mondy y Noe (2005) es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Mondy et al. (2010) establecen que el análisis de puestos sirve para detallar la manera en que opera cada puesto dentro de la empresa y el tipo de persona que deberá ser contratada para cubrir tal puesto.

Existen diversos métodos que son utilizados para recopilar información necesaria para elaborar un manual de puestos, el cual, según Alles (2011) es el documento interno donde se describen todos los puestos de la organización y las especificaciones que debe llenar el ocupante ideal de los mismos.

El propósito del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad según Bohlander, Snell y García (2007) el proceso de esta práctica de recursos humanos responde al siguiente diagrama:

**Diagrama 2: Proceso de Análisis de puestos**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

Dentro de los métodos existentes para recopilar la información necesaria para llevar a cabo el análisis de puestos, se encuentran según Mondy y Noe (2005) las entrevistas, los cuestionarios, la observación y la bitácora.

Las entrevistas según Dessler (2009) son el método más utilizado para obtener información. Las entrevistas pueden ser estructuradas de una manera muy específica hasta las no específicas; entre las ventajas que presentan está el que permiten obtener información clave que no podría obtenerse mediante otros métodos.

Los cuestionarios son utilizados para obtener información que se relaciona con las obligaciones y responsabilidades de los puestos.; su principal ventaja es que ahorran tiempo ya que pueden aplicarse de manera colectiva o individual (Mondy y Noe 2005).

Las observaciones se utilizan para medir el comportamiento del empleado en las labores que ejecutan; este método puede tomar desde pocos minutos hasta toda una

jornada laboral, dependiendo del puesto que se observa. Mondy et al. (2010) indican que a menudo se utiliza la observación directa en conjunto con la entrevista, pues permite entender de mejor manera las actividades que se desempeñan en cada uno de los cargos analizados.

Los diarios o bitácoras son “listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una” (Mondy et al. 2010, pg.216).

Por otra parte, la descripción de puestos según Dessler (2009) es un texto que explica lo que cada persona hace y ocupa en el puesto y las condiciones en la que hace sus labores. La información que cubre la descripción son:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Responsabilidades y obligaciones.
- Autoridad del titular.
- Estándares de desempeño.
- Condiciones laborales.

De la misma manera Mondy et al. (2010) establecen que la descripción de puestos se refiere a lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, las relaciones del puesto, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

Por otro lado Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) manifiestan que la descripción del puesto es el proceso sistemático para recopilar información y tomar decisiones en el trabajo, por lo que identifica las tareas y responsabilidades del trabajo.

La especificación de puestos se refiere a la lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto. La especificación de puestos se refiere al tipo de personas que las empresas deben reclutar con las cualidades necesarias para cubrir el puesto. Las especificaciones del puesto podrían incluir rasgos como el tiempo de laborar en otra empresa, calidad de capacitación y el desempeño laboral esperado, entre otros (Mondy et al. 2010).

De la misma manera Gómez-Mejía et al. (2008) establece que la especificación del puesto se refiere a las características necesarias que debe tener un trabajador para desempeñar con éxito un puesto de trabajo.

Es importante mencionar que se debe hacer una lista con todas las características con el rendimiento adecuado en el puesto. Las cualificaciones mínimas se entiende que son los estándares mínimos básicos que deben haber presentado los trabajadores, tales como la obtención de un título universitario y experiencia laboral (Gómez-Mejía et al. 2008)

### **1.2.3 Reclutamiento**

El reclutamiento es parte del proceso empleo por lo cual las empresas sin importar su giro de negocio o tamaño regularmente lo realizan; éste se lleva a cabo idealmente de manera formal, aunque en muchos negocios se lleva a cabo de manera informal o empírica, tal y como indican Mondy et al. (2010).

Reclutamiento es una de las funciones más importantes para la administración de recursos humanos; según Mondy y Noe (2005) es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.

Así mismo Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) establecen que el reclutamiento es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. También mencionan que la mejor manera de obtener candidatos son las referencias de empleados ya existentes dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento empieza al analizar una posible vacante dentro de la empresa. Así mismo Mondy et al. (2010) indica que se necesita la elaboración de una requisición de personal, es decir, un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles, dentro de los cuales se encuentra la firma que autoriza a cubrir esa vacante. Sin embargo, mencionan que existen alternativas al reclutamiento, las cuales se utilizan

cuando las empresas no desean invertir tiempo y recursos en el proceso de reclutamiento y en lugar de ello optan por otras opciones.

Según Mondy y Noe (2005) entre los tipos de alternativas al reclutamiento está el outsourcing o abastecimiento externo de la función de los puestos que están vacantes, pues consiste en contratar el servicio de un proveedor y transferirle la responsabilidad del área que así lo requiere dentro de la empresa.

Por otra parte Mondy et al. (2010) exponen que la alternativa de trabajadores contingentes se refiere a los empleados que laboran por tiempo parcial, temporal o por contratistas.

Cuando la empresa ha decidido realizar reclutamiento, el primer paso es definir qué tipo llevará a cabo: interno, externo o mixto según Bohlander et al. (2007) el interno se refiere al proceso de localizar solicitantes potenciales dentro de la organización, así mismo el externo es la localización de los solicitantes fuera de la empresa y el mixto es una mezcla de ambos procesos. Las empresas sin embargo, suelen emplear con mayor frecuencia el externo para evitar los riesgos del reclutamiento interno, el cual al llevarse a cabo sin políticas claras puede degenerar, según Bohlander et al. (2007) en nepotismo, que se refiere a las políticas de mantener a los familiares en el empleo, según Mondy et al. (2010).

Según el giro del negocio y el contexto externo e interno en que se desenvuelve la empresa, suelen elegirse fuentes de reclutamiento que se adapten de buena manera a los recursos y metas de la organización; según Mondy et al. (2010) existen fuentes de reclutamiento internas y externas. Dentro de éstas se encuentran las siguientes:

- Fuentes Internas
  - Oferta espontánea de empleo
  - Sistema de registro por computadora o bases de datos de candidatos internos
  - Referencias de empleados
  
- Fuentes Externas
  - Anuncios
  - Agencias públicas de colocación

- Agencias privadas de colocación
- Agencias para reclutamiento de ejecutivos
- Instituciones educativas
- Recomendaciones de los empleados
- Solicitudes espontáneas
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos

Luego de tomar decisiones sobre las fuentes de reclutamiento, la empresa debe elegir los métodos que se adapten a cada puesto vacante según Bohlander et al. (2007).

Los métodos que se utilizan para el ambiente interno suelen ser anuncios por intranet y oferta de empleo dando a conocer las calificaciones que se solicitan y hacer que los empleados que creen poseer ese perfil se acerquen a pedir participar en el proceso. Así mismo Mondy et al. (2010) indican que también se pueden hacer referencias de empleados a través de los propios empleados que a su vez actúan como reclutadores para atraer nuevos talentos internos.

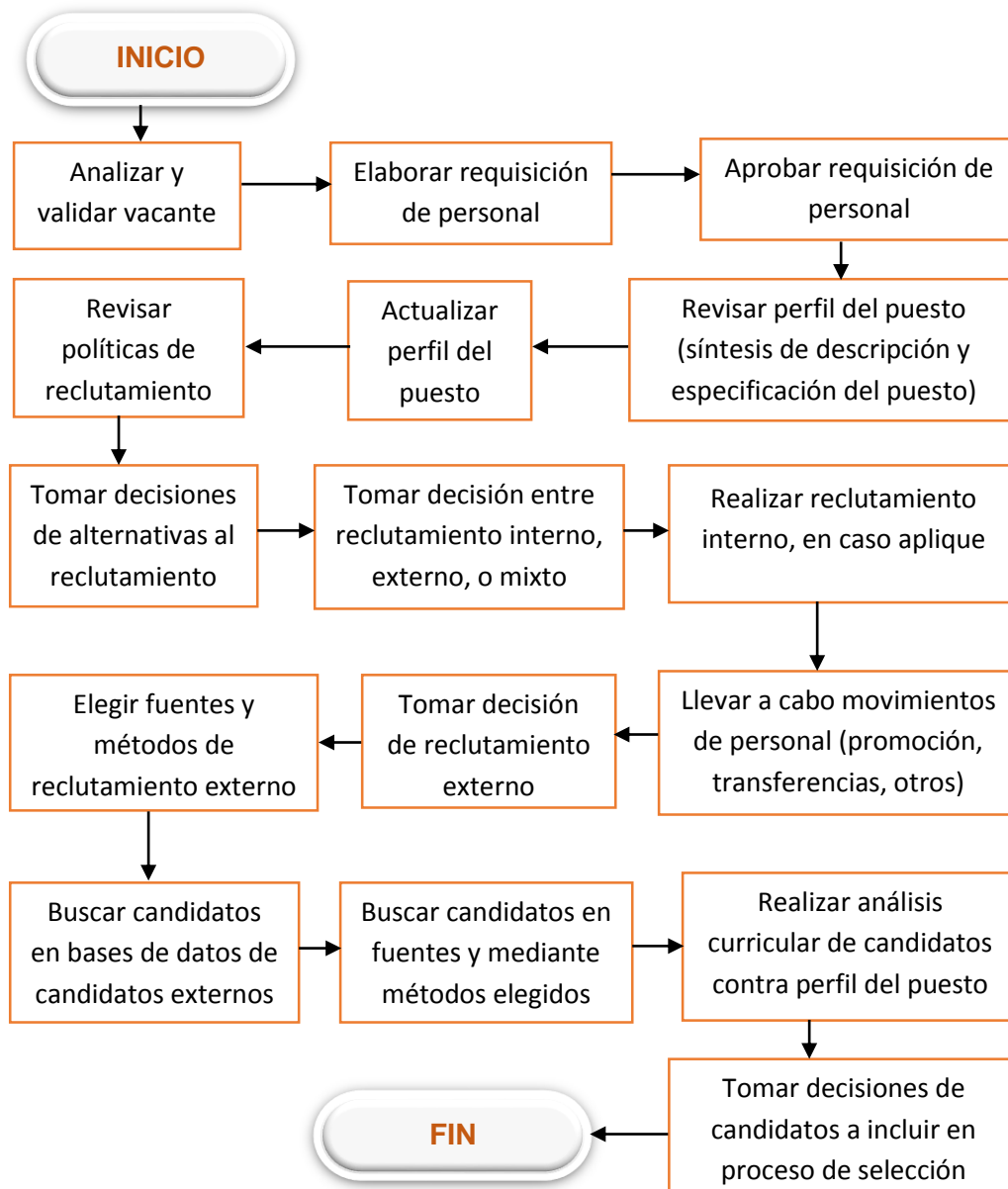
Dentro de los métodos regularmente utilizados para el ambiente externo se encuentran los anuncios en periódicos, radio y televisión, en donde se da a conocer el puesto que estarían ocupando los empleados potenciales, según Bohlander et al. (2007). Por otra parte también se utilizan las revistas especializadas, los volantes, carteles y el reclutamiento electrónico (mediante la web), que incluye ferias virtuales, bolsas de empleo, plataformas virtuales, redes sociales, entre otros, según Robbins (2004).

Es importante mencionar que durante el reclutamiento se recopila cierta papelería o documentación básica necesaria para conocer a cada candidato y decidir si participará o no en el proceso de selección de personal. Estos documentos varían en cada puesto y empresa, aunque comúnmente suelen incluir hoja de vida, tal y como lo comentan Gomez-Mejia et al. (2008) y Mondy et al. (2010).



Un proceso general de reclutamiento de personal puede seguir los pasos mostrados en el diagrama siguiente:

**Diagrama 3: Proceso de Reclutamiento de personal**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

#### **1.2.4 Selección de personal**

La selección es un proceso continuo; en donde se debe cubrir los puestos vacantes cuando se hace una rotación dentro de la organización. Existen varios pasos en el proceso de selección los cuales Bohlander et al. (2007) ordena de la manera siguiente:

- Llenado de la solicitud
- Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos
- Pruebas de empleo
- Investigación de antecedentes
- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos
- Entrevista con el supervisor o equipo
- Examen médico para detectar el uso de drogas
- Decisión de contratación

Por otro lado Mondy y Noe (2005) mencionan que la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Por su parte, estos autores proponen el proceso como se describe a continuación:

- Solicitud de empleo
- Entrevista preliminar
- Revisión de solicitudes
- Pruebas de selección
- Entrevista de empleo
- Verificación de referencias y antecedentes
- Decisión de selección, tomada por jefe inmediato con base en informe elaborado por encargado de reclutamiento y selección personal
- Examen médico para los cargos en que es pertinente

Una de las políticas de ARH que apoyan el proceso de selección es el uso de la solicitud de empleo, formulario que según Bohlander et al. (2007) es un medio rápido y sistemático para obtener información sobre los solicitantes y posee ventajas para la empresa, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Personalizadas y confiables para las labores
- Proporciona información pertinente
- Informa si el solicitante cumple con los requerimientos mínimos
- Permite constatar la escolaridad del solicitante

Por otro lado, la ausencia de un documento como éste debidamente lleno y firmado deja a las organizaciones a merced de la información que provee una hoja de vida o currículum vitae, misma que no siempre es fidedigna o no siempre es presentada por los solicitantes de empleo; así, el uso combinado de hoja de vida y solicitud de empleo permite un efectivo análisis curricular que prepara a la empresa para los siguientes pasos del proceso de selección, tal y como indican Klinvex, O'Connel y Klinvex (2002).

La principal ventaja de las hojas de vida es la información sobre la capacidad de expresión escrita que poseen cuando se busca llenar esos aspectos, según comenta Klinvex et al. (2002).

Por otra parte, los métodos utilizados para las entrevistas van de las más estructuradas a las entrevistas menos estructuradas. Según Mondy y Noe (2005) los tipos de entrevistas, por la forma en que se organizan los entrevistadores y los entrevistados pueden clasificarse en: personal, grupal, entrevista de panel y entrevista de tensión.

De la misma manera Robbins (2004) establece que la entrevista tiene un gran peso en cuanto a su utilización y que su resultado tiende a tener una influencia desproporcionada en cuanto a la decisión de selección. Si el solicitante tiene un mal desempeño en la entrevista de trabajo será probablemente retirado del grupo de solicitantes a pesar de su experiencia.

Es importante destacar la importancia de la entrevista de selección, es decir, la que realiza el jefe inmediato de la plaza vacante, para la cual debe ser preparado como entrevistador o apoyado con guías de entrevistas semi-estructuradas que permitirán, tal y como indican Robbins et al. (2009), la ventaja principal que el costo disminuye.

Posteriormente a una efectiva toma de decisiones derivadas de las entrevistas realizadas se procede con las evaluaciones de selección, dentro de las cuales existe una gran variedad, desde las de capacidad general o inteligencia y las de aptitudes

específicas, hasta las pruebas técnicas relacionadas con los puestos de trabajo, tales como exámenes contables, pruebas secretariales y exámenes de conducción de vehículos o de buses para los pilotos, todo lo cual, según Mondy et al. (2010) permite a las empresas tomar la mejor de las decisiones cuando se selecciona a la persona indicada para ocupar el puesto.

Para realizar las pruebas de selección se debe tener en cuenta una estandarización en la que los procedimientos sean los más parecidos para los solicitantes. La confiabilidad de la prueba debe ser alta para que la validez sea aceptada. (Mondy y Noe, 2005)

Los Tipos de pruebas están conformadas por las diferentes pruebas que Mondy et al. (2010) mencionan.

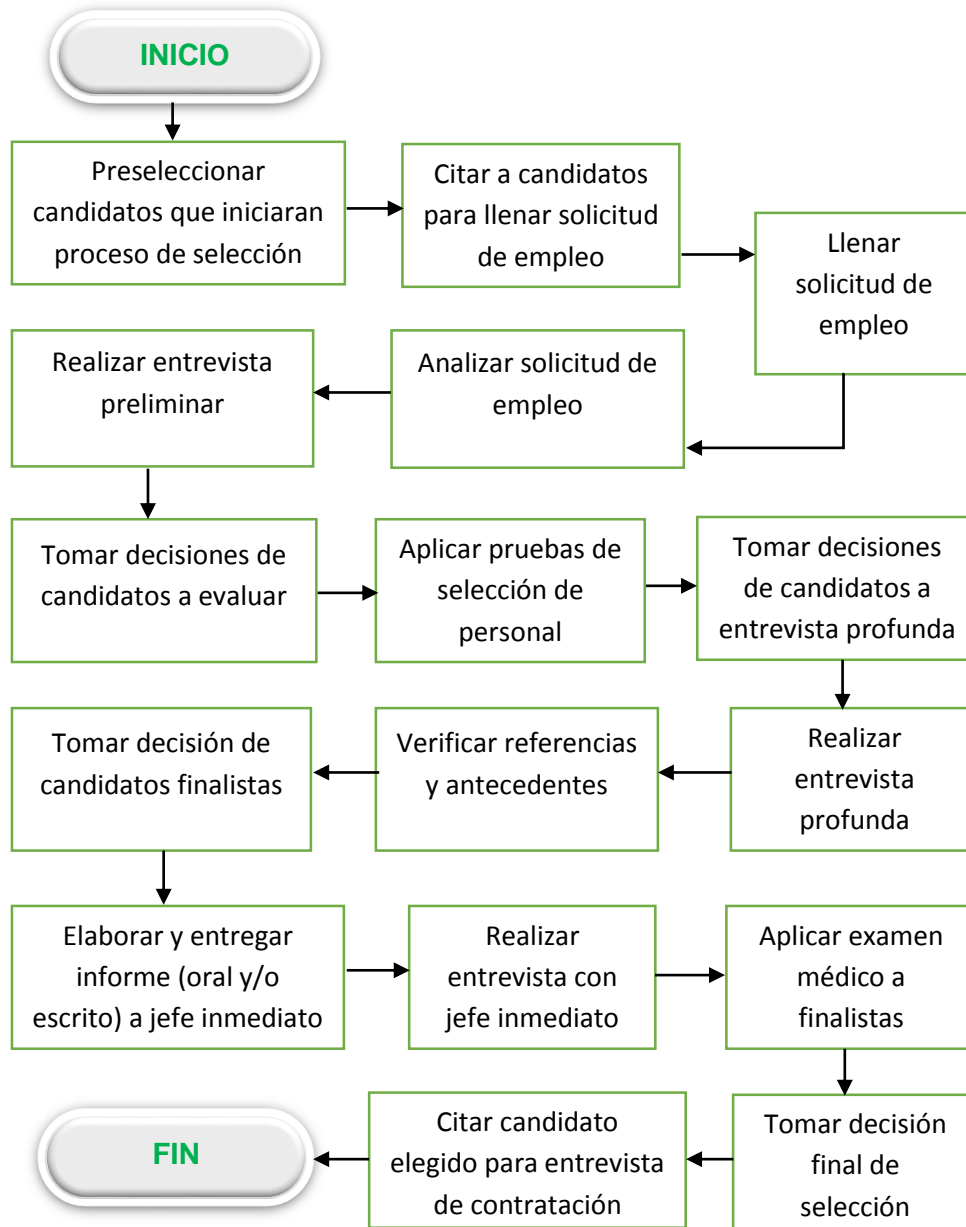
- Aptitud Cognitiva
- Habilidades psicomotoras
- Conocimiento del puesto
- Muestra de trabajo
- Interés vocacional
- Personalidad

Para que una prueba de selección sea efectiva debe adaptarse a las condiciones del cargo y a las características de la empresa, ya que deben poseer validez y confiabilidad a lo que Robbins et al. (2009) indica que ningún instrumento puede ser eficaz si la confiabilidad es baja.

Dentro de las pruebas que se pueden aplicar existen también procedimientos especiales. Dentro de este grupo de pruebas especiales también se ubican las médicas, las de ausencia de enfermedades y de abuso de sustancias, tales como el alcohol, drogas, las cuales suelen aplicarse a puestos que implican la necesidad de concentración física y mental, como en el caso de los profesionales de la salud, pilotos de diversos medios de transporte, controladores aéreos, entre otros, tal y como lo proponen Mondy et al. (2010).

A continuación se presenta el diagrama de un proceso general de selección de personal:

**Diagrama 4: Proceso de Selección de personal**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

### 1.2.5 Contratación

La Organización Internacional de Trabajo (2015) establece que existen diferentes maneras de empleo distintas a la tradicional contratación por tiempo indefinido; entre éstas se encuentran:

- Existe el empleo temporal
- Trabajo temporal a través de agencia y otras modalidades contractuales que vinculan a varias partes
- Relaciones de trabajo ambiguas
- Trabajo a tiempo parcial

Según la Constitución Política de Guatemala, en sus artículos 43, 101, 102, la persona trabajadora tiene derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas que garanticen el bienestar de su familia; así mismo, indica que tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana ordinaria de trabajo.

En el mismo sentido y refiriéndose al contrato de trabajo, el Código de trabajo de Guatemala establece, en sus artículos 3, 18, que el contrato individual de trabajo es el vínculo económico-jurídico al que una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra persona (patrono) los servicios personales a cambio de una retribución de cualquier clase. El contrato individual de trabajo existe a partir de que se inicia la relación de trabajo; la ley laboral en Guatemala también establece que la falta de contrato de trabajo es imputable al patrono, tal y como lo refiere el artículo 30 del Código de Trabajo y eso implica para la empresa el riesgo de un proceso, pues ante un eventual conflicto individual o colectivo de trabajo, el derecho será tutelar del trabajador, es decir, protegerá en primera instancia al trabajador, tal y como lo establece el artículo 31 del Código de Trabajo (2015).

Existen diferentes tipos de contrato de trabajo; el artículo 25 del Código de Trabajo de Guatemala, define los siguientes:

- Por tiempo indefinido, no se especifica fecha para la terminación
- A plazo fijo, se especifica la fecha para su terminación o cuando es previsto el acontecimiento de algún hecho o circunstancia

- Para obra terminada, se ajusta globalmente en forma alzada el precio de los servicios del trabajador

El contrato de trabajo, según la ley en Guatemala, debe ser escrito, como lo propone el artículo 28 del Código de Trabajo (2015) el cual debe extenderse en tres originales, uno para la empresa, uno para el trabajador y el otro que la empresa está en obligación de entregar a la Dirección General del Trabajo. Sin embargo, existen pocas excepciones, en las cuales este contrato puede ser verbal, como lo indica el artículo 27 del mismo código, para los casos siguientes:

- a las labores agrícolas o ganaderas
- al servicio doméstico
- a los trabajos que no excedan los sesenta días de servicio
- a la prestación de un trabajo para obra determinada

Es importante especificar el contenido mínimo de un contrato de trabajo escrito, el cual, según el artículo 29 del Código de Trabajo (2015) debe cumplir con los requisitos mínimos siguientes:

- Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo.
- El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.
- La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada.
- El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago. En los casos en que se estipule

que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia de su uso en el trabajo.

- Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- El lugar y la fecha de celebración del contrato; y
- Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, y el número de sus cédulas de vecindad.

Con respecto a las jornadas de trabajo, el artículo 116 del Código de Trabajo (2015) propone que la jornada diurna no puede ser mayor a ocho horas diarias y no puede superar las cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada nocturna no puede ser mayor a seis horas diarias ni exceder un total de treinta y seis horas a la semana. La jornada mixta no puede superar las siete horas diarias y no exceder las cuarenta y dos horas a la semana.

Es importante aclarar que el contrato de trabajo es una obligación de todo patrono y de toda empresa y que ningún convenio escrito o verbal entre las partes puede eximir a una empresa de su responsabilidad en este caso, pues tal y como dice el artículo 101 de Constitución Política de Guatemala el derecho del trabajo y lo que esta ley establece constituye un derecho irrenunciable del trabajador.

Según Dessler (2009) para llevar a cabo el proceso de contratación dentro de una empresa, atendiendo a las funciones de la administración de recursos humanos, se siguen pasos como los que propone el siguiente diagrama:



**Diagrama 5: Proceso de Contratación de personal**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

### 1.2.6 Inducción

La inducción de personal es definida por Bohlander et al. (2007) como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo y tiene como propósito, según Barquero (2005) reducir al máximo posible el tiempo de adaptación de un nuevo colaborador, tanto hacia la empresa como hacia su puesto de trabajo, pues ello implica que pronto estará siendo efectivo y por tanto, contribuyendo al logro de los objetivos de su departamento o área funcional dentro de la empresa y por ende, al logro de metas estratégicas del negocio.

De la misma forma Barquero (2005) menciona que se debe poner en práctica un programa de inducción para los nuevos empleados en la cual incluya los pasos necesarios para que no se sientan aislados o fuera del entorno laboral.

Mondy y Noe (2005) comentan que dentro de la inducción el nuevo empleado debe obtener información que le permita tener conocimiento claro sobre:

- La situación de empleo
- Políticas y reglas de la empresa
- Compensación y prestaciones
- Cultura corporativa
- Pertenencia al equipo
- Desarrollo de empleados
- Socialización

Por su parte, Bohlander et al. (2007) mencionan que los principales beneficios de la inducción para la empresa son los siguientes:

- Menor rotación de personal
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- Refuerzo al aprendizaje y entrenamiento
- Menor ansiedad en los nuevos empleados

Un concepto importante dentro de la inducción es la socialización, la cual según Mondy et al. (2010) ayuda a reducir la ansiedad que experimenta el empleado y representa ventajas tanto para la empresa como para el nuevo empleado; entre éstas mejorar el desempeño y favorecer el compromiso laboral y el mantenimiento de un clima organizacional agradable.

Así, siendo tan importante la inducción, para Mondy y Noe (2005) significa “el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo” (pg. 219).

Robbins (2004) reconoce en la inducción dos momentos o dos tipos que deben complementarse: la inducción a la empresa y la inducción al puesto de trabajo, brindando ambas beneficios importantes tales como la disminución de la rotación de empleados y el acercamiento de los colegas a los nuevos empleados para mejorar la comunicación.

La inducción a la empresa es responsabilidad del cargo que la tenga dentro de sus funciones de ARH, mientras la inducción al puesto es responsabilidad del jefe inmediato del cargo que ocupa el nuevo colaborador según lo propuesto por Bohlander et al. (2007); la duración de la inducción a la empresa varía de organización en organización, pero debiera ser lo suficiente para cumplir con los objetivos de ambos tipos de inducción, lo que en opinión de Mondy y Noe (2005) suele tomar más que horas, pudiendo extenderse a días y semanas, según la naturaleza del cargo y de la empresa.

Según Robbins et al. (2009) la inducción a la empresa informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. De la misma manera la inducción debe incluir políticas y prestaciones del recurso humano como las horas de trabajo; esto se puede llevar a cabo con apoyo de recursos audiovisuales y del manual del empleado, el cual según Reyes (2001) es un documento que engloba todo lo que le interesa conocer al empleado en general, pues suele incluir, entre otros la historia de la empresa, su misión, visión y objetivos, su estructura organizacional.

Según Reyes (2001) la inducción al puesto se refiere a familiarizar al empleado con los objetivos que requiere el puesto. Incluye la presentación con los colegas del nuevo

empleado, el entrenamiento en procesos de trabajo, la entrega de útiles y materiales del puesto, entre otros. Tomando en cuenta que es importante que la persona esté lista para empezar a desempeñar el trabajo lo más pronto posible, la inducción al puesto ayudará a disminuir su ansiedad y a la vez apoyará su adaptación al cargo; en este mismo sentido, el no brindar inducción o brindar una mala o incompleta inducción coloca a la empresa en riesgos tales como la renuncia repentina de empleados después de una o dos semanas de trabajo, tal y como lo indican Bohlander et al. (2007).

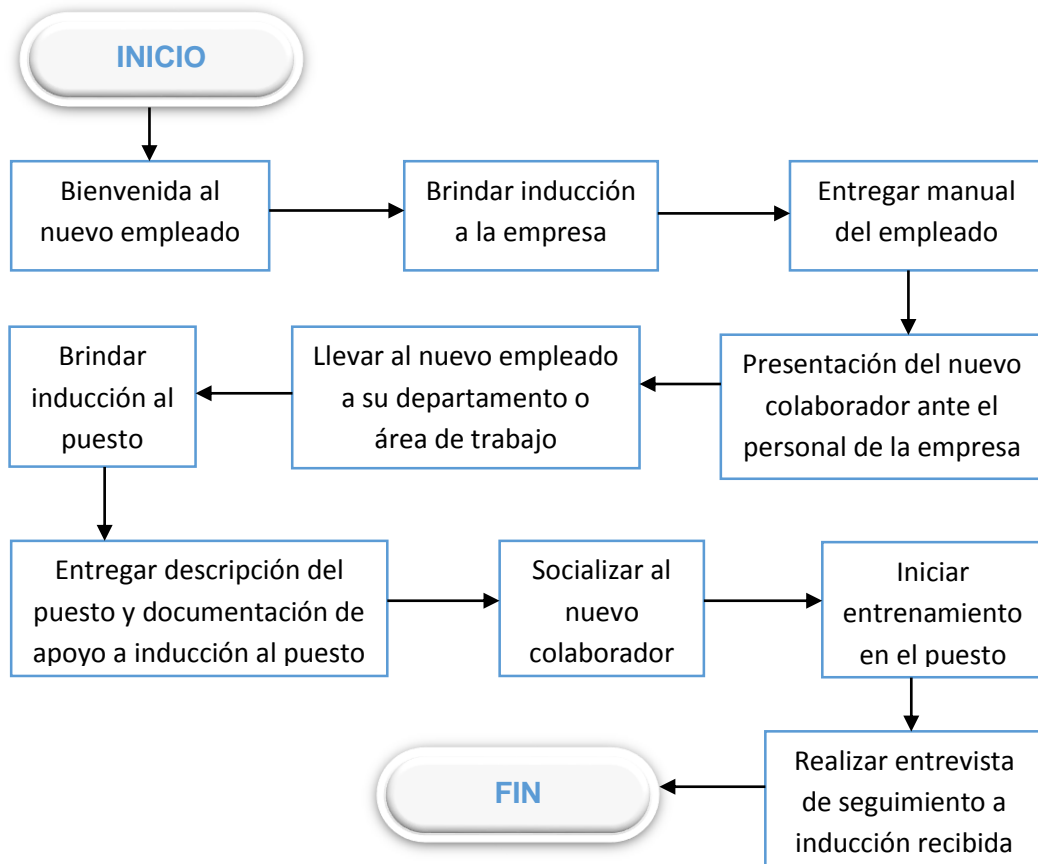
Según estos autores, mientras más tiempo de inducción se les brinde a los nuevos empleados, éstos se sentirán mejor bienvenidos y se identificarán de mejor manera con la organización, pues además se sentirán valiosos.

De acuerdo con Mondy et al. (2010) la inducción de personal puede aplicarse aún a empleados antiguos que en su momento no la recibieron y que pueden beneficiarse del conocimiento e identificación con la empresa que se derivan de este proceso cuando se lleva a cabo con efectividad.

Según Bohlander et al. (2007) las partidas del manual de inducción son las siguientes:

- Copia de metas y descripciones específicas de puestos
- Copias de los formatos, fechas y procedimientos del desempeño
- Lista de oportunidades de capacitación
- Descripción de los procedimientos de urgencia y prevención de accidentes
- Copia del manual de políticas
- Números telefónicos y localizaciones del personal estratégico y de operación
- Organigrama actual
- Mapa de la planta
- Lista de términos clave, exclusivos de la industria, empresa, empleo
- Copia del contrato de trabajo
- Lista de días feriados
- Lista de prestaciones a empleados
- Fuentes de información
- Ejemplares de todas las publicaciones de la organización
- Copias de los planes de seguro

**Diagrama 6: Proceso de Inducción de personal**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

### 1.2.7 Capacitación

La capacitación es mencionada por Mondy y Noe (2005) como “actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para los empleos actuales” (pg. 202).

Por otro lado Dessler y Varela (2011) dicen que la capacitación se refiere “a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (pg. 185).

Entre los beneficios que se obtiene al desarrollar un estudio DNC como menciona Pinto (2000) son:

- Saber que los trabajadores necesitan capacitación
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos
- Identificar instructores potenciales

Dessler y Varela (2011) establecen los pasos que debe tener el proceso de capacitación:

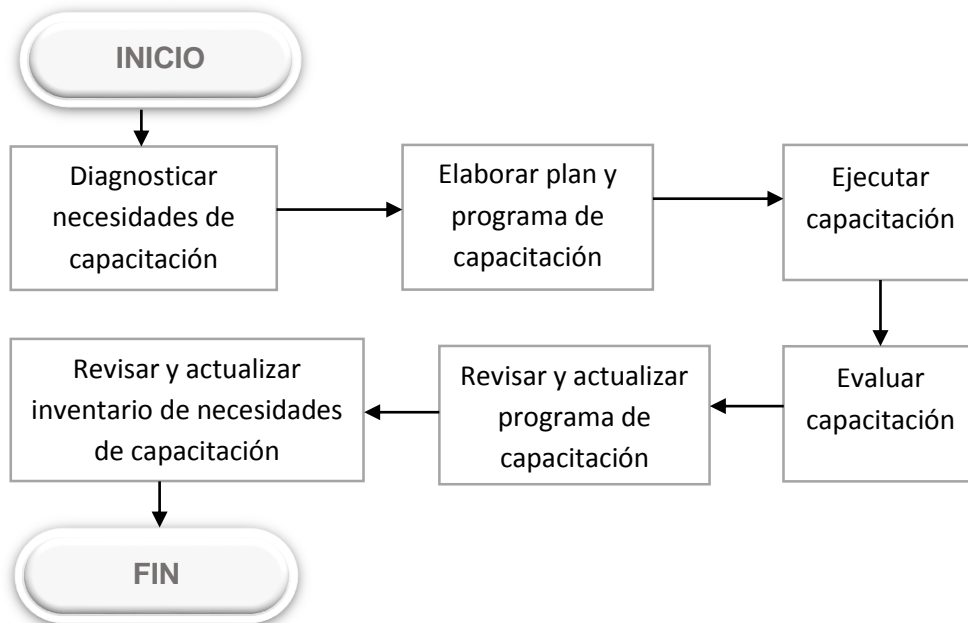
1. Diagnóstico de necesidades – se refiere a la identificación de habilidades necesarias para mejorar la capacitación en áreas específicas.
2. Diseño didáctico – se debe asegurar que los objetivos y métodos que sean efectivos.
3. Validación – presentación de la capacitación frente a una audiencia.
4. Implementación – utilizar vías factibles como talleres que se enfoquen en la presentación de los conocimientos y las habilidades.
5. Evaluación – valorar lo que se ha logrado en base a las reacciones y aprendizaje.

Por otro lado Mondy y Noe (2005) determinan el proceso de capacitación con los pasos siguientes:

- Determinar las necesidades de capacitación
- Establecer los objetivos específicos
- Seleccionar los métodos de capacitación
- Implementar programas de capacitación
- Evaluar los programas de capacitación

A continuación se presenta un diagrama que resume el proceso general de la capacitación:

**Diagrama 7: Proceso de Capacitación de personal**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

Pinto (2000) menciona que el Diagnóstico de las necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de la capacitación. Permite conocer necesidades de aprendizaje existentes en una empresa para establecer objetivos del plan de capacitación. Así mismo menciona que nos ayuda a solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Bohlander et al. (2007) indican que después de haber hecho el análisis organizacional y el de tareas es importante realizar el análisis de personas a capacitar. Esto ayudará a determinar qué empleados requieren capacitación y quienes no la requieren. Es necesario el análisis minucioso para saber a qué empleados enviar a capacitación y

no cometer el error de enviar a los que no la necesitan. En cuanto a la frecuencia indica que se debe al criterio obtenido en los análisis para saber en qué momento deben de capacitar a los empleados, indicando que son los jefes inmediatos los responsables de hacerlo.

La detección de las necesidades según Pinto (2000) implica tres niveles de análisis: organizacional, de tareas y de personas.

Según Gómez-Mejía et al. (2008), el análisis organizacional se refiere a la observación del medio ambiente, estrategias, y recursos de la organización para definir las áreas en donde se debe enfatizar la capacitación.

Por otra parte, el análisis de tareas se obtiene del estudio de las tareas y funciones de cada puesto, mientras el análisis de personas implica determinar qué carencias tiene cada empleado según su desempeño individual, tal y como lo proponen Bohlander et al. (2007).

Por otro lado Robbins (2004) indica que las competencias laborales se deterioran con el transcurrir del tiempo, por lo cual es muy importante que la capacitación se lleve a cabo de manera frecuente, de tal manera que se atiendan las carencias en:

- Capacidades básicas
- Técnicas
- Interpersonales
- Solución de problemas

Entre los tipos de capacitación que según Robbins et al. (2009) menciona se encuentran los siguientes:

- Destrezas interpersonales – se refiere al liderazgo, entrenamiento destrezas de comunicación.
- Técnica – en este tipo se encuentra la capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información.
- Empresarial - finanzas, marketing, optimización de procesos y calidad, entre otros-.
- Transversal – seguridad, salud, ética laboral, trabajo en equipo, entre otras.



- Gestión del desempeño – cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
- Solución de problemas y toma de decisiones – definición de problemas, evaluación de las causas
- Personal – planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar integral, entre otras.

Así mismo los métodos de capacitación basados en la tecnología como lo indican Robbins et al. (2009) son por medio de video conferencia, CD-ROM, DVD cintas de audio y video y E-aprendizaje.

Los métodos utilizados en la capacitación como los establecieron Mondy et al. (2010) son:

- Programas para el aula – eficaces para varios tipos de capacitación de empleados ya que la principal ventaja es la transmisión de una cantidad grande de información en un corto tiempo.
- Mentoring y coaching – mentoring es el enfoque de aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica y el coaching proporciona ayuda parecida a la de un mentor, y es responsabilidad del jefe inmediato
- Simulaciones – este tipo de método utiliza programas lejos del sitio de trabajo para hacer tareas

La capacitación debe evaluarse al igual que otras funciones. Gómez-Mejía et al. (2008) concuerda con lo expuesto por Bohlander et al. (2007) que mencionan que existen varios criterios para evaluar la capacitación de los cuales están los siguientes:

- Reacciones
- Aprendizajes
- Comportamiento
- Resultados

Existen tendencias modernas o contemporáneas de capacitación como las escuelas de capacitación, los programas de pasantías y las universidades o colegios técnicos corporativos, los cuales representan la ventaja de mejorar el cambio organizacional, según Mondy et al. (2010).

### 1.2.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual (Puchol, 2007). Para este autor, esta función de la ARH tiene como objetivo comprobar la eficacia de los sistemas de selección y detectar carencias o necesidades específicas de capacitación.

De la misma manera Chiavenato (2009) menciona que todas las personas deben saber cómo ejercen sus labores para hacer las correcciones necesarias y para crecer en su puesto y en la organización, siendo así la evaluación del desempeño un elemento indispensable para la construcción de una carrera laboral.

Las organizaciones evalúan el desempeño de los empleados por las siguientes razones según Chiavenato (2009)

- **Recompensas:** les permite decidir cómo y a quiénes y de qué manera dar recompensas.
- **Desarrollo:** es un medio para desarrollar al incrementar fortalezas y reducir limitantes, además que fija estándares de desempeño para puestos actuales y futuros.
- **Relaciones:** permite mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones formales dentro de la empresa.
- **Asesoría:** es un medio para guiar y acompañar a los empleados en su crecimiento o desarrollo integral a partir de su trabajo.

Los beneficios que se pueden obtener de un proceso efectivo de evaluación del desempeño son, según Bohlander et al. (2007) los siguientes:

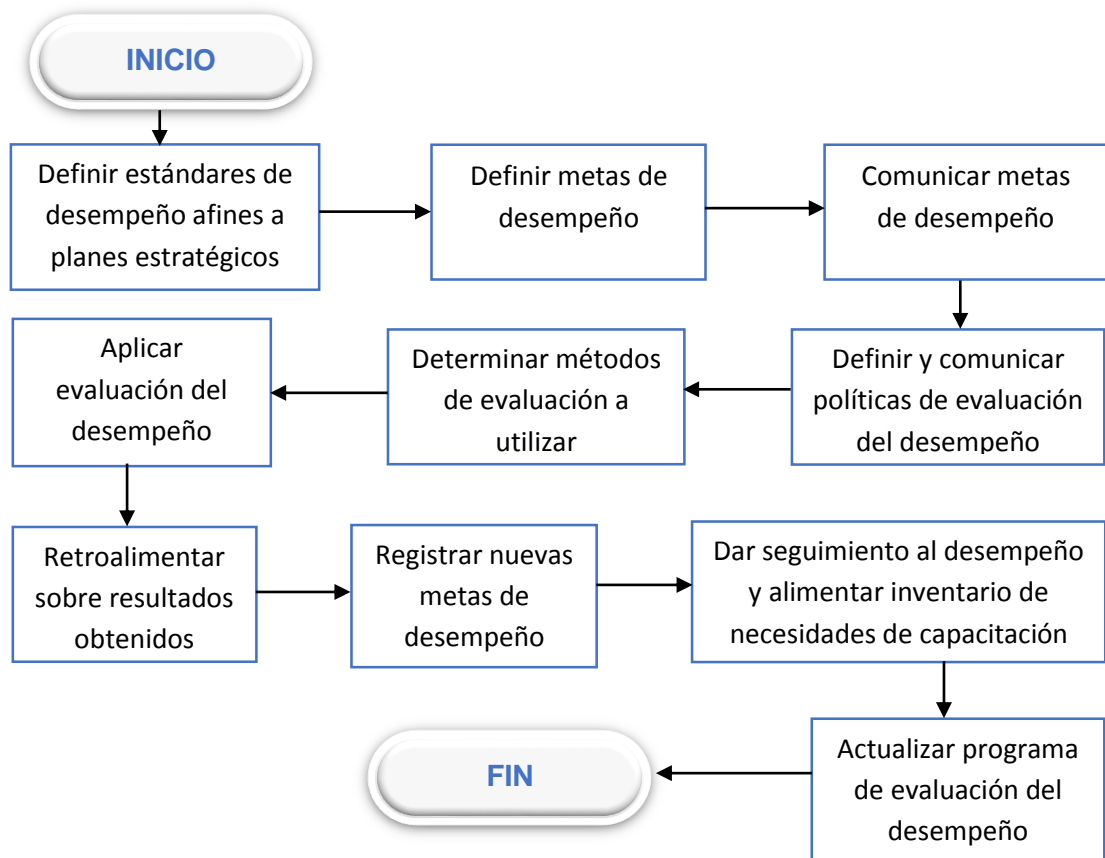
- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.

- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Por otra parte, según Mondy et al. (2010) el proceso debe incluir, como mínimo, los pasos siguientes:

- Desarrollar el plan de desempeño
- Identificar las metas de desempeño
- Comunicar las metas
- Establecer criterios de desempeño
- Determinar responsabilidad de la evaluación
- Evaluar el periodo de evaluación
- Utilizar los métodos de evaluación
- Utilizar los software de cómputo cuando sean pertinentes
- Examinar el trabajo desempeñado
- Evaluar los resultados
- Realizar la entrevista de evaluación o retroalimentación
- Fijar y analizar las metas para el siguiente periodo

**Diagrama 8: Proceso de Evaluación de desempeño**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

Los métodos que se utilizan para la evaluación de desempeño según Chiavenato (2009) deben estimular a las personas y producir justicia y equidad. Los métodos más comunes son:

- Escalas gráficas
- Elección forzosa
- Investigación de campo
- Listas de verificación

Según Mondy y Noe (2005) el método escalas de calificación es el método con más riesgo. Esto indica que debido a la falta de objetividad es difícil evaluar la actitud y

personalidad de las personas. Para obtener un sistema eficaz de evaluación se debe tener características que ayuden en la toma de decisiones en cuanto a los incrementos salariales, transferencias o terminación de relaciones laborales. Ellos establecen que las características con las que se deben de contar son:

- Criterios relacionados con el puesto
- Expectativas de desempeño
- Estandarización
- Evaluadores capacitados
- Comunicación abierta
- Revisiones del desempeño
- Proceso adecuado

Así, Robbins et al. (2009) propusieron los siguientes métodos para evaluar el desempeño:

## LISTADO DE MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

MÉTODO	VENTAJA	DESVENTAJA
<b>Ensayos escritos</b>	Fácil de usar	Es más una medida de la habilidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado
<b>Incidentes críticos</b>	Ejemplos vividos basados en el comportamiento	Requiere tiempo para anotarlos
<b>Escalas de calificación gráfica</b>	Proporciona datos cuantitativos	No proporciona detalles del comportamiento laboral evaluado
<b>Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS)</b>	Se centra en comportamientos laborales específicos y cuantificables	Requiere tiempo; difícil de desarrollar
<b>Comparaciones multipersonales</b>	Compara a los empleados entre si	Difícil de usar con un número grande de empleados
<b>Administración por objetivo (APO)</b>	Se centra en objetivos finales; orientado hacia los resultados	Requiere tiempo
<b>Evaluaciones de 360 grados</b>	Minucioso y evalúa desde distintas perspectivas	Requiere tiempo

**Fuente:** Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009)

Así mismo Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) establecen que los responsables de la evaluación del desempeño son los directivos de las empresas quienes pueden utilizar diferentes herramientas para la medición; entre los cuales están (1) juicios relativos y absolutos y (2) datos sobre rasgos de personalidad, comportamientos y resultados.

De la misma manera Bohlander et al. (2007) establecen que dada la complejidad de los trabajos de hoy en día es poco realista que una persona pueda hacer la evaluación completa. Entre los diferentes candidatos a evaluar el desempeño se encuentran los siguientes:

- Evaluación del gerente o supervisor – enfoque tradicional para evaluar el desempeño de un empleado, aunque cabe destacar que los gerentes no siempre cuentan con el tiempo suficiente para poder hacer la evaluación.
- Autoevaluación – los empleados se evalúan así mismos para aumentar el compromiso que poseen, de la misma manera ayuda a mejorar el desarrollo personal que tomar decisiones administrativas.
- Evaluación de los subordinados – ayuda a los gerentes a conocer la manera en que sus subordinados los perciben.
- Evaluación de compañeros – se les piden a compañeros que se evalúen uno a otro, este tipo de evaluación ayuda a identificar habilidades de liderazgo de los compañeros.
- Evaluación del equipo de trabajo – este tipo de evaluación es controversial ya que los empleados están en condiciones de igualdad; sin embargo, es posible que no trabajen en conjunto con los demás miembros del equipo.
- Evaluación de clientes – es la implementación de la evaluación de clientes internos y externos para calificar al personal.

Proporcionar la retroalimentación es importante a tal manera que Robbins (2004) dice que muchas veces los gerentes probablemente pasen por alto esta responsabilidad. Las principales razones por las cuales no se les brinda la retroalimentación adecuada son las siguientes:

- Los gerentes se sienten incómodos analizando las debilidades que los empleados podrían mejorar y de esa manera evitar una posible confrontación.

- Los empleados tienden a ponerse a la defensiva cuando se les cuestionan las habilidades que poseen.
- Los empleados hacen evaluaciones infladas de su propio desempeño.

La entrevista de retroalimentación con frecuencia puede deteriorar la relación entre el gerente y el empleado. La entrevista de retroalimentación debe tener la meta de mejorar el desempeño del empleado y no provocar la crítica. Los jefes deben hacerle saber a los empleados que no son los únicos que están siendo evaluados (Mondy et al. 2010).

### **1.2.9 Percepción del servicio**

La percepción se establece como el proceso de organizar e interpretar impresiones sensoriales para dar significado al ambiente (Robbins, 2004). La percepción es importante porque indica el posible comportamiento de las personas, como en el caso de la prestación de servicios, pues de la percepción que de éstos tenga determinada persona, así será su decisión de seguir o no empleando ese servicio, el cual según Pérez (2006) se entiende como un conjunto de prestaciones que el cliente espera a cambio del precio, producto e imagen del mismo.

Las empresas tienen sentido cuando existen personas con interés de acceder a los bienes o servicios que se ofrecen; tal y como establece Robbins et al. (2009) la fidelización de clientes antiguos y la atracción por clientes nuevos forman parte de la gestión de toda empresa.

Así, para captar nuevos clientes y para mantener a los actuales, es indispensable brindarles un buen servicio. Para Rodríguez y Jiménez (2008) el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.

Thompson (2009) menciona que el cliente es la persona o empresa que compra uno o varios productos necesarios para sí mismo o para otros, siendo así la razón de ser de todos los negocios.



Así mismo Domínguez (2006) menciona que los clientes son las personas intermediarias que tienen la relación directa con las empresas y todas las estrategias deben dirigirse hacia la obtención de la calidad del servicio.

Según Pérez (2006) la calidad del servicio al cliente se implanta para asegurar que se cumplan las políticas de calidad; para cumplir estos objetivos se debe partir, según este autor, de un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes. Así, para mantener y controlar la calidad del servicio se debe crear un sistema de retroalimentación para saber si se está cumpliendo con los objetivos establecidos; tal retroalimentación es proporcionada por proveedores, clientes y por los controles de calidad.

Por otra parte Zeithaml (2002) indica que la satisfacción del cliente es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas

Papalia, Wendkos y Duskin (2002) agregan que la expectativa es la manera que se reacciona de manera positiva o negativa hacia los objetos o situaciones. También indican que las expectativas se van creando a través del aprendizaje y la experiencia que se posee durante los años.

Siendo así, todo servicio debe someterse a mejora continua derivada de la retroalimentación que sobre el mismo se recibe; así y según Pérez (2006) indica los empleados deben recibir amplia formación sobre las estrategias de servicio a implementar, de tal manera que los esfuerzos realizados para alcanzar la satisfacción del cliente, sean efectivos.

Entre las debilidades que se pueden mostrar en el servicio Tejada (2007) indica que se encuentran la poca motivación que poseen las personas encargadas de brindar tales servicios, la alta rotación de empleados, el ausentismo y la impuntualidad y la crítica mal enfocada o la falta de retroalimentación de los supervisores, entre otras cosas.

De esta manera se han presentado diversos estudios nacionales e internacionales así como teoría diversa sobre cómo gestionar la administración de recursos humanos en diferentes tipos de empresas para crear un ambiente laboral adecuado a los requerimientos del mercado.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala la industria de transporte extraurbano crece de manera constante, especialmente en las cabeceras departamentales, como en el caso de Chimaltenango en donde, según la Municipalidad de esa localidad, durante los últimos 10 años han aumentado no solamente el número de empresas formales dedicadas a prestar este servicio, sino empresas informales o semi-formales dedicadas a transportar pasajeros, tales como taxis, microbuses y los moto taxis, conocidos en Guatemala como "tuc-tucs", todo lo cual ha hecho crecer la competencia entre proveedores de este servicio.

A pesar de ello, la calidad del servicio al usuario es, en muchos casos, inadecuada; según Solórzano (2015) y Quin (2015) clientes frecuentes del servicio de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, éste va de regular a malo, ya que enfrentan dificultades tales como exceso de velocidad y sobre carga de pasajeros, ambas condiciones promovidas por los pilotos, lo que ha causado serios accidentes; por otra parte, sufren el peligro constante de asaltos y los frecuentes desperfectos de las unidades, a las que las empresas no brindan el adecuado mantenimiento; a tal punto ha llegado el mal servicio que algunos clientes han optado por emplear taxis particulares que consideran más seguros, aunque ello les representa mayor costo.

Es posible que estos problemas se vean agravados por el hecho de que las empresas de transporte extraurbano de pasajeros tienden a ser pequeñas y no cuentan con administración profesional del recurso humano, siendo en su mayoría los dueños o sus hijos las personas encargadas de gestionar todo el negocio.

El no contar con procesos formales y estructurados de recursos humanos podría impedir a estas empresas contar con el talento humano afín al nivel de servicio que debieran brindar para satisfacer a sus clientes y por ende, para asegurar el crecimiento económico y la permanencia de la empresa en el mercado. Esto es aún más importante cuando se toma conciencia que del piloto de las unidades depende, en alto grado, la seguridad, la satisfacción y la fidelización del usuario final. Así, administrar al recurso humano de manera profesional podría hacer una diferencia positiva para todos: empresa, clientes, colaboradores y comunidad.

Ante esto nació la inquietud de dar respuesta a la interrogante siguiente: ¿Cómo administran recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango?

## **2.1 OBJETIVOS**

### **General:**

- Identificar cómo administran recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango.

### **Específicos:**

- Determinar la Planeación de Recursos Humanos realizada.
- Identificar el Análisis de Puestos llevado a cabo.
- Describir el reclutamiento utilizado.
- Identificar la selección de personal llevada a cabo.
- Describir la contratación utilizada.
- Establecer la inducción empleada.
- Describir la capacitación llevada a cabo.
- Identificar la Evaluación de Desempeño realizada.
- Diagnosticar la percepción del servicio al cliente-usuario desde el punto de vista de propietarios y pilotos.
- Proponer una guía para mejorar la Administración de Recursos Humanos, adaptada a las empresas de transporte extraurbano de pasajeros.

## 2.2 VARIABLE

### Administración de Recursos Humanos

#### **Conceptual:**

- Según Dessler (2009) son las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación.
- Es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número, y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva (Werther y Davis, 2008).

#### **Operacional:**

- Dentro de esta investigación se entendió como administración de recursos humanos la gestión de la conducta del personal de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango, a través de los indicadores siguientes:

<b><u>INDICADORES</u></b>	<b><u>SUB INDICADORES</u></b>
<b>Planeación de Recursos Humanos</b>	Misión de negocio, visión de negocio, oferta y demanda de recursos humanos, estructura y organización.
<b>Análisis de puestos.</b>	Manual de puestos, descripción de puestos, especificación de puestos.
<b>Reclutamiento</b>	Requisición de personal, proceso reclutamiento externo, fuentes de reclutamiento externo, métodos de reclutamiento externo.
<b>Selección de personal.</b>	Solicitud de empleo, proceso de selección, toma de decisiones de selección, entrevistas de selección, pruebas de selección, investigación de referencias.
<b>Contratación</b>	Contrato de trabajo.
<b>Inducción.</b>	Inducción a la empresa, inducción al puesto, duración de la inducción.
<b>Capacitación</b>	Beneficios, existencia, frecuencia, beneficiarios, temas de capacitación, evaluación de la capacitación, necesidades de capacitación de pilotos, capacitación de propietarios.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Existencia de evaluación de desempeño, frecuencia de la evaluación, métodos de evaluación, beneficios de la evaluación del desempeño, retroalimentación, responsable de evaluación.
<b>Percepción del servicio al cliente/usuario</b>	Calidad del servicio, satisfacción del usuario, mejoras al servicio, debilidades del servicio.

## 2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta investigación determinó como se lleva a cabo la administración de recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, específicamente en planeación de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño; así mismo, evaluó la percepción que tienen los propietarios y pilotos de estas empresas con respecto al servicio que prestan actualmente al cliente o usuario; además, propuso una guía para mejorar la administración de recursos humanos en este tipo de empresas.

Se abarcó el 86% de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango por lo que los resultados de esta investigación son válidos para ese grupo de empresas y para otras de similares características dentro del departamento de Chimaltenango; no fue posible abarcar el 100% de empresas debido a que algunas no desearon participar en la investigación.

Debido a riesgos en la seguridad para los empresarios, pilotos y para el investigador y tomando en cuenta el contexto nacional del sector transporte extraurbano, no se abarcó los indicadores siguientes:

1. Compensaciones
  - Pago de salarios.
  - Prestaciones de ley.
  - Incentivos.
2. Seguridad y Salud
  - IGSS.
  - Seguridad física.
  - Salud y bienestar laboral.

El estudio no incluyó como sujetos de investigación a los ayudantes de piloto, debido a su nivel de escolaridad, el cual en su mayoría es bajo, por lo que es posible que no supieran leer y escribir, lo que habría generado la necesidad de entrevistarles cara a cara y en este sector (transporte), dadas las condiciones de seguridad en el país, no es recomendable.

Asimismo el estudio no incluyó como sujetos de investigación a los usuarios del transporte extraurbano de pasajeros ya que en esta industria se maneja mucho recelo o desconfianza de los propietarios y pilotos cuando se habla con los usuarios, ya que las experiencias de extorsión que viven a diario los ha vuelto vulnerables y rechazan el contacto que una persona ajena a este servicio, tenga con el usuario final; así mismo, suelen desconfiar del Gobierno o cualquier institución, en este caso educativa, que quiera hacer contacto con los usuarios para evaluar el nivel de servicio prestado o al menos esa es la justificación que estas empresas dan para impedir la evaluación de la satisfacción del cliente con el servicio que brindan.

## **2.4 APORTE**

La investigación aportó al sector de empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango una guía para mejorar la administración de recursos humanos, en este tipo de empresas, misma que pudieran tomar como punto de partida para implementar esta práctica dentro de sus organizaciones.

Al medio empresarial en general y a los administradores de empresas aportó elementos importantes para comprender la importancia de la administración de recursos humanos.

A la Universidad Rafael Landívar aportó una fuente de estudio para los que deseen investigar más o profundizar sobre el tema expuesto.

### III. MÉTODO

#### 3.1 SUJETOS

La investigación, tomó como sujeto 1 a los propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango y como sujeto 2 a los pilotos de autobuses del transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

##### **Sujeto 1: Propietarios de empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango:**

Son los dueños de estas empresas y están a cargo de todos los procesos administrativos y de recursos humanos que se siguen dentro de la empresa. Todos los dueños tienen un nivel académico de diversificado como mínimo y en algunos casos estudios universitarios. El rango de edad de los propietarios oscila entre los 35 a 60 años. Todos residen en el área de Chimaltenango.

##### **Sujeto 2: Pilotos de autobuses de empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango**

Son los pilotos de los buses que pertenecen a las diferentes empresas. Los pilotos poseen edades comprendidas en el rango de 18 a 50 años. El nivel académico de los pilotos es diverso.

#### 3.2 POBLACIÓN / MUESTRA

##### **Sujeto 1: Propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.**

Para el sujeto 1 de la investigación se utilizó el método de censo, donde se abarcó a los 36 propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de



Chimaltenango; el trabajo de campo fue realizado durante la última semana del mes de marzo de 2015 y la primera semana de abril de 2015.

### **Sujeto 2: Pilotos de autobuses de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.**

Para el sujeto 2 de la investigación se usó la siguiente fórmula, y se determinó el número de sujetos a cuestionar. De los 216 pilotos activos se determinó que el número de pilotos a cuestionar es de 91. Para la selección de los sujetos se decidió tomar al menos 1 de cada empresa participante hasta completar la muestra.

Fórmula utilizada por Scheaffer, R. Mendenhall, W., & Ott, L. (2007)

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)D + p * q} \quad n = \frac{216 * 0.5 * 0.5}{(216 - 1)0.0016 + 0.5 * 0.5} = 91 \text{ pilotos}$$

### **3.3 INSTRUMENTO**

Para efectos de investigación se utilizaron 2 cuestionarios estructurados elaborados por el investigador y validados mediante criterio de expertos y estudio piloto. Un cuestionario es “el conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **Cuestionario para Sujeto 1**

En este cuestionario figuran 57 preguntas de selección múltiple y/o cerradas destinadas a identificar como se administra el recurso humano en las empresas de transporte extraurbano de Chimaltenango desde el punto de vista de los propietarios. Las preguntas fueron redactadas a partir de los indicadores, correspondiéndoles los números de pregunta que se detallan a continuación:

- Planeación de Recursos Humanos. (5-15)
- Análisis de Puesto. (16-19)

- Reclutamiento. (20-24)
- Selección de personal. (25-31)
- Contratación. (32-33)
- Inducción. (34-38)
- Capacitación. (39-47)
- Evaluación de Desempeño. (48-53)
- Percepción del servicio. (54-57)

### **Cuestionario para Sujeto 2**

En este cuestionario figuran 39 preguntas de selección múltiple y/o cerrada, destinadas a conocer la percepción que los pilotos tienen de la administración de recursos humanos dentro de la empresa para la cual laboran; para cada indicador se elaboraron preguntas específicas, mismas que se detallan a continuación:

- Planeación de Recursos Humanos. (5-10)
- Análisis de puestos. (11-14)
- Reclutamiento. (15-16)
- Selección de personal. (17-22)
- Contratación. (23-24)
- Inducción. (25-28)
- Capacitación. (29-32)
- Evaluación de desempeño. (33-36)
- Percepción del servicio. (37-39)

Ambos cuestionarios fueron validados mediante criterio de expertos y prueba piloto.

### **3.4 PROCEDIMIENTO**

- Se seleccionó el problema de investigación.

- Se estableció el procedimiento para buscar los antecedentes relacionados a la investigación con poblaciones afines.
- Se realizó una búsqueda de literatura para la construcción del marco teórico.
- Se plantearon los objetivos que se pretendían conseguir en la investigación.
- Se contemplaron los alcances, límites y aportes de la investigación.
- Se estableció el método a utilizar y se seleccionó a los sujetos de estudio.
- Se elaboraron los instrumentos para obtener la información.
- Los cuestionarios fueron validados por expertos en investigación, administración de recursos humanos e industria del transporte extraurbano; además se aplicó un estudio piloto al 10% de la población, el cual se llevó a cabo con el propietario y pilotos de una empresa de transporte extraurbano de Antigua Guatemala.
- En el cuestionario de pilotos, se decidió anular la pregunta 9 que cuestionaba el número de personas que laboran dentro de puestos fijos de cada empresa; debido a que se constató que el total de empleados labora en puestos fijos, es decir, a la fecha ninguna empresa objeto de esta investigación posee puestos temporales; así mismo se tomó la decisión de anular la pregunta que cuestionaba sobre el responsable de brindar inducción a la empresa porque estaba repetida.
- Se contactó a los propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango para aplicarles el cuestionario, lo cual se llevó a cabo en la última semana de marzo y primera semana de abril de 2015.
- Se contactó a los pilotos que laboran en dichas empresas a quienes se les aplicó el cuestionario en su mayoría de manera colectiva, durante la segunda y tercera semana de abril de 2015.
- Para la selección de sujetos se decidió tomar al menos a 1 de cada empresa hasta completar la muestra.
- Se tabularon los resultados y se presentaron mediante gráficas.
- Se analizaron y discutieron los resultados obtenidos en el trabajo de campo.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del estudio.
- Se elaboró una guía para mejorar la administración de recursos humanos en las empresas del transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango.
- Se presentó el informe final de investigación para su evaluación.

## **IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación, corrección e interpretación de los instrumentos de investigación, dirigidos a los dos sujetos de estudio, propietarios y pilotos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango; estos resultados se presentan de la manera siguiente:

### **4.1 Presentación de resultados de propietarios**

En esta sección se presentan los resultados de la investigación desde el punto de vista de los propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango. El cuestionario incluyó 59 preguntas de selección múltiple que se aplicaron a 36 sujetos. Los resultados se presentan mediante gráficas para una mejor comprensión.

### **4.2 Presentación de resultados de pilotos**

Se presentan los resultados de la investigación desde el punto de vista de los pilotos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango. El cuestionario incluyó 39 preguntas de selección múltiple que se aplicaron a 91 sujetos. Los resultados se presentan mediante gráficas para una mejor comprensión.

Es importante mencionar que, a pesar que diversas preguntas coinciden tanto en sub indicadores como en los temas o tópicos específicos en ambos cuestionarios, se tomó la decisión de presentar los resultados por separado entre sujetos, debido a que en el cuestionario de propietarios el número de preguntas es mayor y en el de pilotos, la redacción es distinta, pues fue necesario adecuar los términos administrativos y técnicos a un lenguaje más coloquial. El análisis comparativo entre sujetos, para cada indicador, se presenta en el capítulo 5 mientras se contrapone a la teoría de investigación.

## 4.1 Presentación de resultados de propietarios

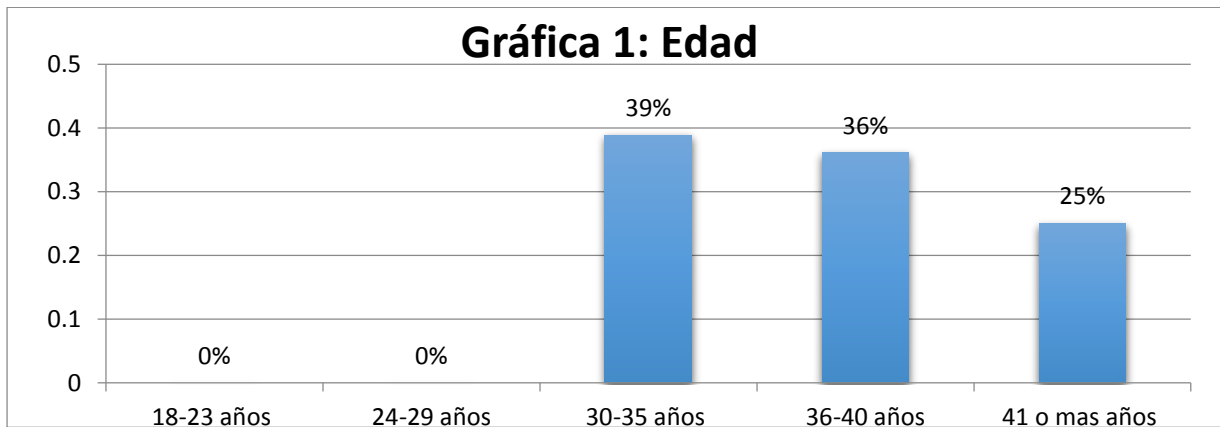
### Características de los sujetos

#### Género

El total de los sujetos de investigación son de género masculino, lo cual puede deberse a que dentro del medio del transporte extraurbano, dadas sus características y riesgos, ninguna mujer participa como líder de estas organizaciones.

### Características de los sujetos

#### Edad



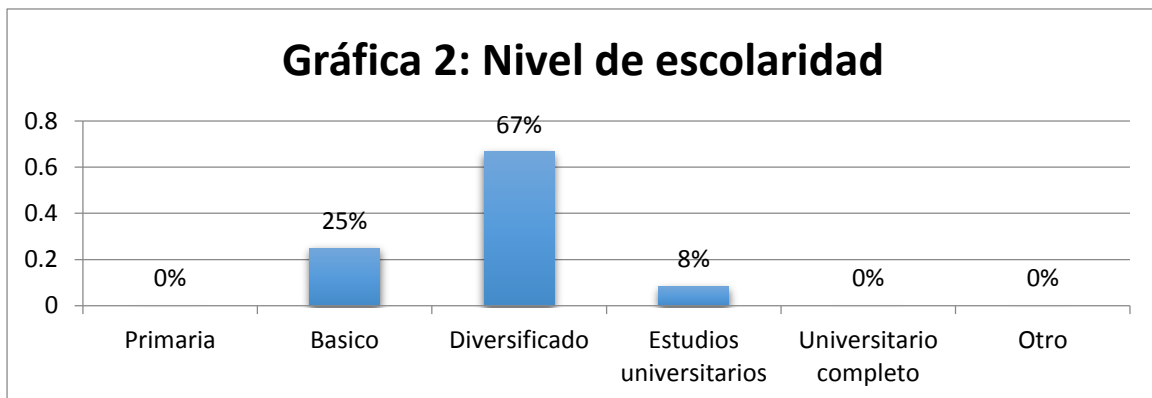
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que la mayoría de los propietarios de las empresas de transporte extraurbano en Chimaltenango cuentan con edades comprendidas entre los 30 y los 40 años; quizá pertenezcan a la segunda o tercera generación que se hace cargo del negocio, que en esta industria tiende a ser de estructura familiar.

## Características de los sujetos

### Nivel de escolaridad



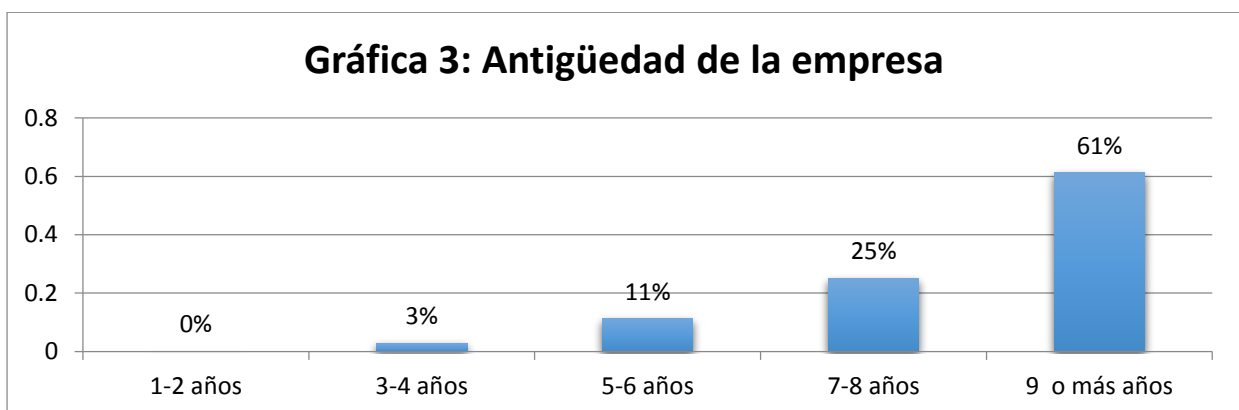
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como puede observarse en la gráfica, la mayoría de propietarios del transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango poseen un nivel de escolaridad de diversificado completo, mientras solamente el 8% posee estudios universitarios.

## Características de los sujetos

### Antigüedad de la empresa



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante constatar que la mayoría de empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango fueron fundadas hace 9 o más años.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Misión de negocio**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se refleja en la gráfica, la mayoría de los propietarios indican que la empresa no posee misión de negocio escrita; solamente una empresa cuenta con este importante elemento de la planeación del negocio.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Misión de negocio**



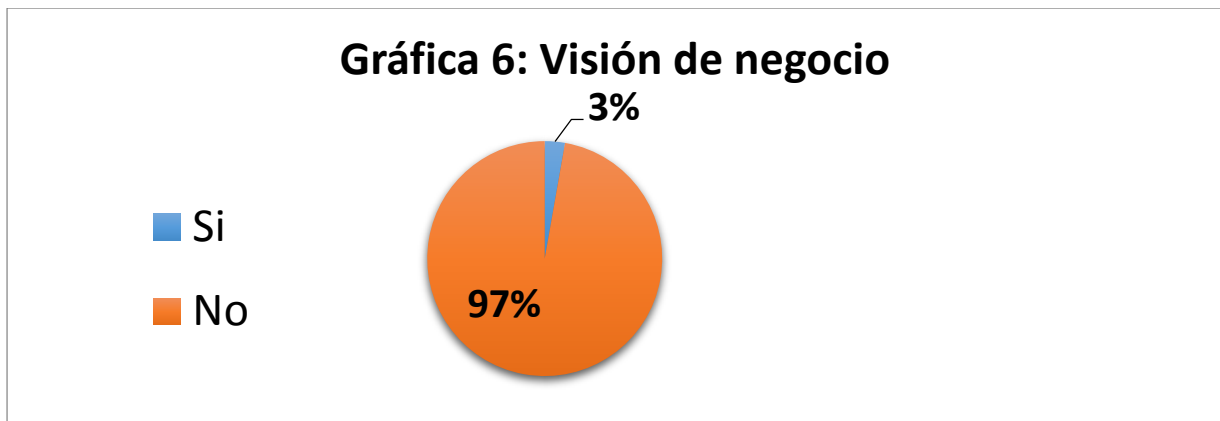
**Base: 35 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

De los propietarios que no poseen misión de negocio, la mayoría, con un 63% indica que no la tienen por falta de tiempo para elaborarla, mientras un 29% comenta que no la poseen porque no lo consideran necesario.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Visión de negocio**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se refleja en la gráfica, la mayoría de los propietarios indican que la empresa no posee una visión de negocio. Una sola empresa cuenta con este elemento.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Visión de negocio**



**Base: 35 propietarios**

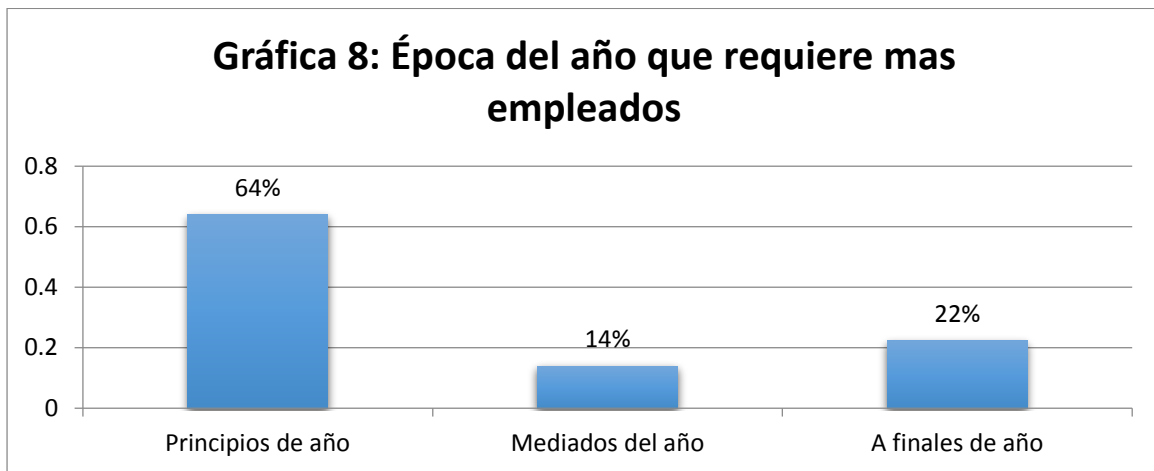
**(Fuente: elaboración propia en 2016)**



Es interesante notar que, la principal razón por la cual estas empresas no cuentan con visión de negocio, es, según indican los propietarios, por falta de tiempo, opinión manifestada por el 63% de los sujetos, mientras un 29% indicó que no la poseen porque no la consideran necesaria.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Oferta y demanda de recursos humanos**



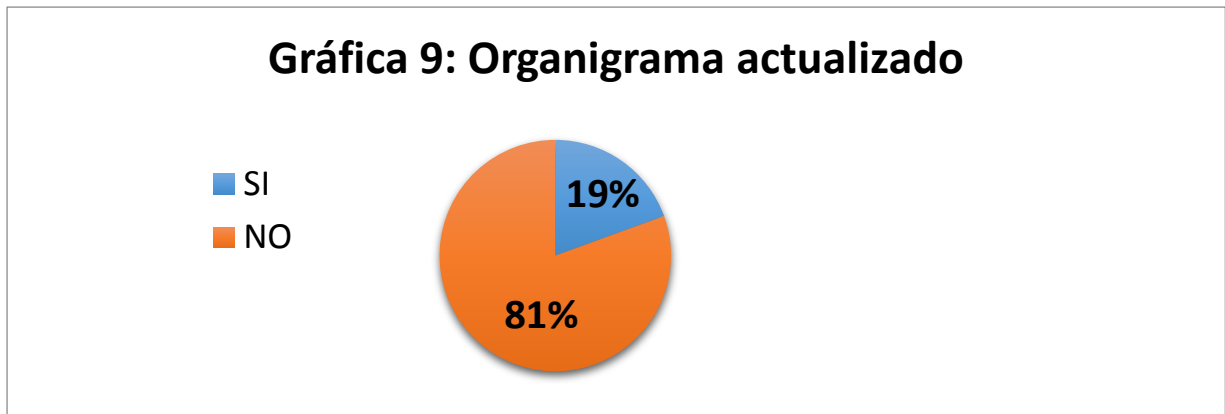
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La época en la cual las empresas de transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango requieren de más empleados es a principios de año, lo que fue indicado por la mayoría de sujetos con un 64%, mientras un acumulado del 36% expresó que es en otras épocas del año.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Estructura y organización**



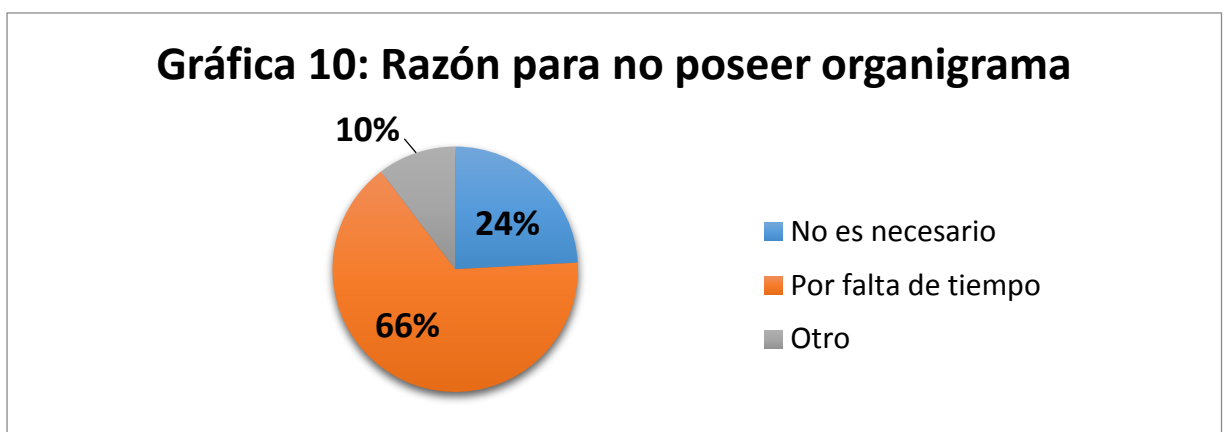
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Se puede notar que la mayoría de las empresas de transporte colectivo en Chimaltenango no poseen organigrama actualizado de la empresa, mientras un 19% si lo posee.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Estructura y organización**



**Base: 29 propietarios**

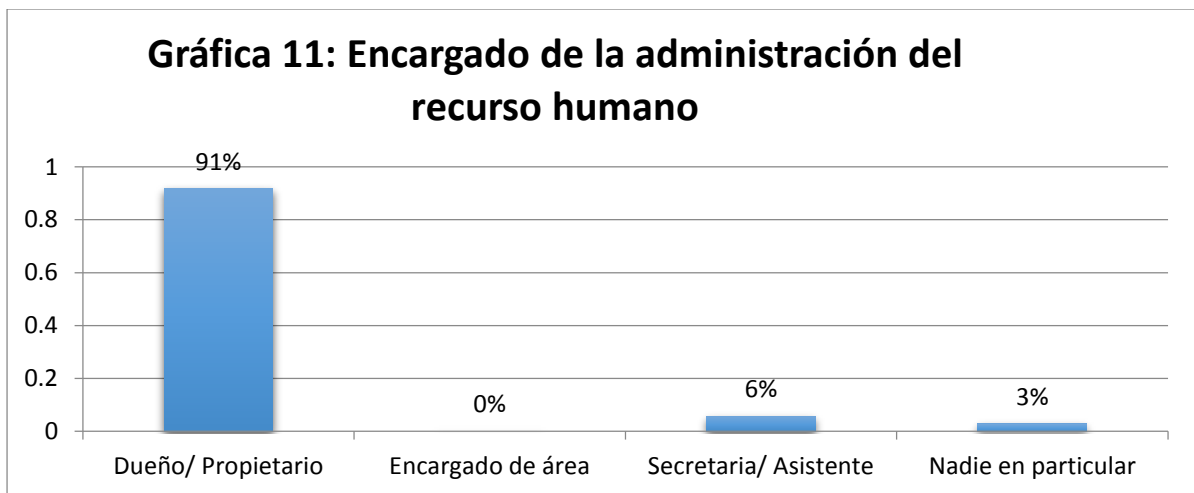
**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Coincidentemente con lo expuesto en otras gráficas, la principal razón por la cual los propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango no poseen un organigrama actualizado de la organización, es la falta de tiempo, opinión expresada por el 66% de los encuestados; así mismo, un 24%

indicó que no cuentan con esta herramienta administrativa pues no lo consideran necesario. Dentro de las razones expresadas como "otros" manifestaron que por ser un negocio familiar no posee organigrama.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Estructura y organización**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Los propietarios de las empresas de transporte colectivo indican, en su mayoría, con un 92%, que ellos mismos como dueños se hacen cargo de las funciones de administración de recursos humanos, mientras únicamente un porcentaje mínimo (6%) comentó que cuentan con una secretaria o asistente que se hace cargo de tales actividades.

**Tabla 4: Funciones que desempeña como propietario**

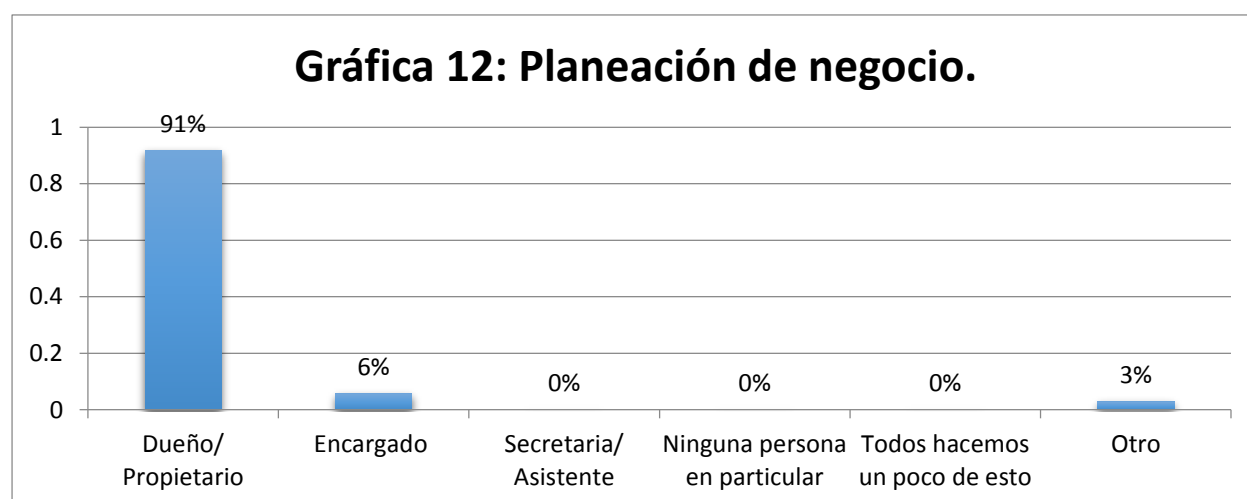
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Administrativas</b>	36	36/36 = 100
<b>Financieras</b>	25	25/36 = 69
<b>Recursos Humanos</b>	10	10/36 = 28
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El total de los propietarios de las empresas de transporte colectivo en Chimaltenango, indicó que se hacen cargo principalmente de las funciones administrativas. Por otra parte, 25 de los 36 comentó que tienen a cargo las funciones financieras de la empresa y solamente 10 de los 36 propietarios indicó que se hacen cargo de las funciones de administración de recursos humanos.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Estructura y organización**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Los propietarios de las empresas de transporte colectivo indican en su mayoría (92%) que ellos mismos, como dueños, se hacen cargo de la planeación del negocio.

**Tabla 5: Planeación de recursos humanos de la empresa**

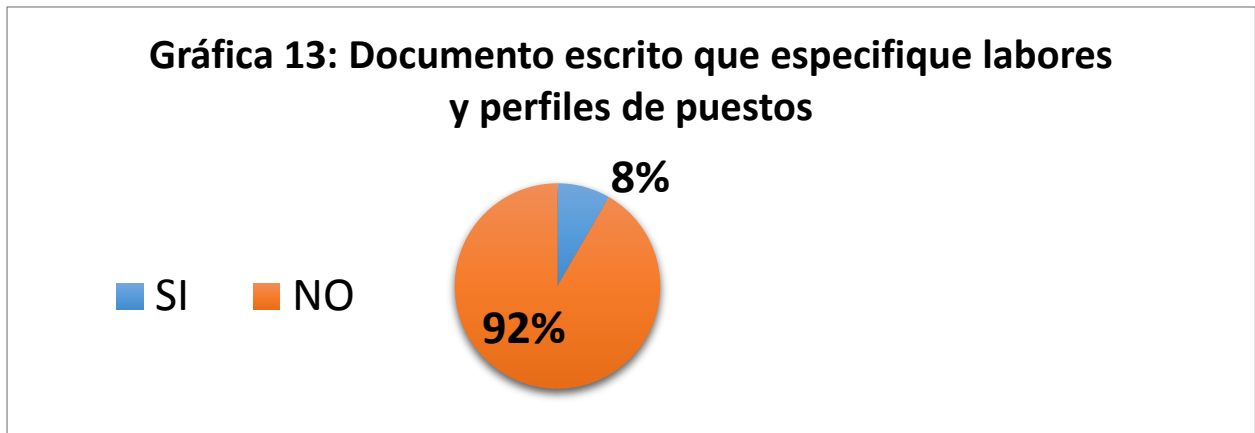
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Dueño/ Propietario</b>	27	$27/36 = 75$
<b>Encargado</b>	1	$1/36 = 3$
<b>Secretaria/ Asistente</b>	3	$3/36 = 8$
<b>Ninguna persona en particular</b>	4	$4/36 = 11$
<b>Todos hacemos un poco de esto</b>	0	$0/36 = 0$
<b>Otro</b>	1	$1/36 = 3$
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Los propietarios de las empresas de transporte colectivo en Chimaltenango, indican que en el caso de 27 de 36, son ellos mismos como dueños, quienes se hacen cargo de la planeación de recursos humanos dentro de la empresa, mientras 4 de 36 comentan que no cuentan con ninguna persona en particular que se haga cargo de esa actividad; solamente 3 de 36 propietarios comentaron que esa tarea la lleva a cabo la secretaria de la empresa.

**Indicador: Análisis de puestos**

**Sub indicador: Manual de puestos**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los propietarios de las empresas de transporte extraurbano en Chimaltenango indican que no poseen un documento escrito que especifique las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y perfiles de los puestos de trabajo dentro de su empresa, mientras solamente un 8% comentó que si poseen ese tipo de documento.

**Indicador: Análisis de puestos**

**Sub indicador: Descripción de puestos**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El 92% de los sujetos encuestados indicó que dan a conocer de manera oral a su personal, las funciones, actividades, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo del puesto que desempeñan, mientras solamente un 8% establece que lo hace de manera escrita.

**Tabla 6: Requisitos mínimos para aplicar al puesto**

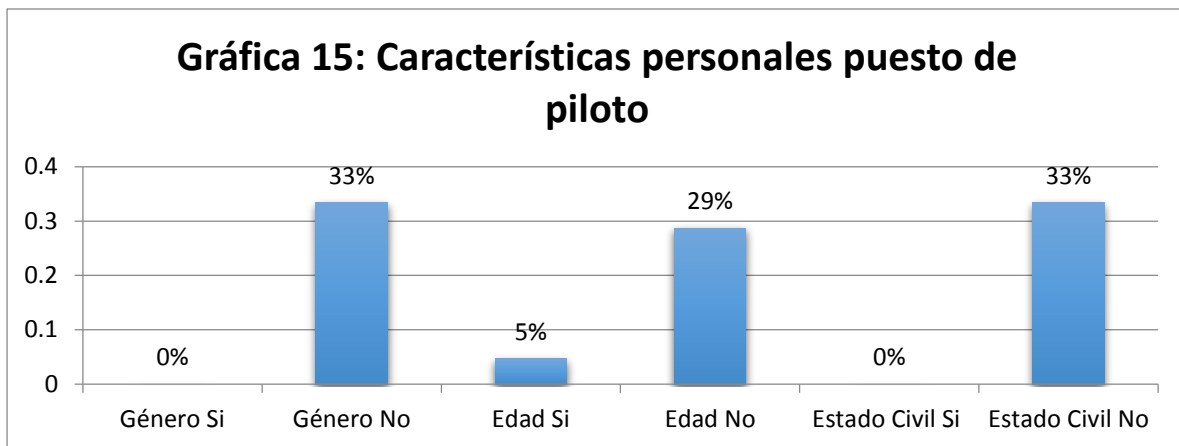
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Carencia de antecedentes penales y policíacos</b>	23	23/36 = 64
<b>Buenas referencias laborales en puesto familiar</b>	0	0/36 = 0
<b>Nivel de escolaridad mínimo sexto primaria</b>	0	0/36 = 0
<b>Experiencia mínima de 3 años en puestos similar</b>	2	2/36 = 6
<b>Poseer licencia de conducir tipo A vigente</b>	36	36/36 = 100
<b>Residir en Chimaltenango</b>	4	4/36 = 11
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El total de propietarios de las empresas de transporte extraurbano de Chimaltenango indicaron que el principal requisito para aplicar al puesto de piloto es poseer licencia de conducir, Tipo A, vigente mientras 23 de 36 propietarios indicaron que carecer de antecedentes penales y policíacos es un requisito para optar por el puesto; solamente 4 de los 36 propietarios indicaron que también es un requisito residir en Chimaltenango; es interesante notar que solamente 2 de 36 propietarios indicaron que como requisito para optar al puesto de piloto se encuentra el contar con experiencia mínima de 3 años en puesto similar.

**Indicador: Análisis de puestos**

**Sub indicador: Especificación de puestos**

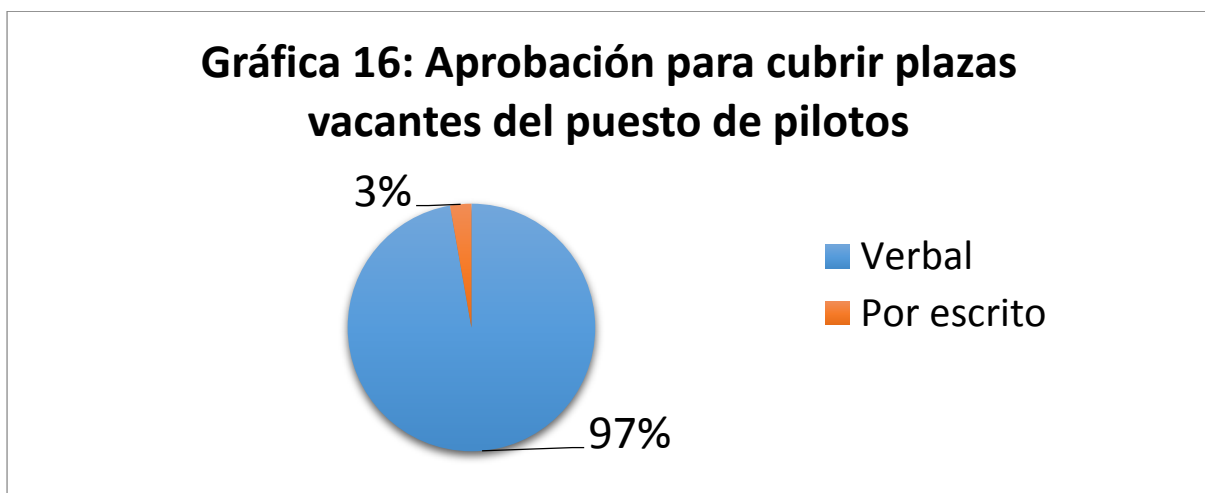


**Base: 36 propietarios, 108 respuestas (Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto a las características personales requeridas como parte de los requisitos para optar al puesto de piloto, los propietarios indicaron, en su mayoría, que ni el género ni el estado civil son limitantes, mientras la edad es importante, pero solamente para un grupo pequeño de propietarios (5%).

**Indicador: Reclutamiento**

**Sub indicador: Requisición de personal**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**



El 97% de los propietarios indican que la aprobación para cubrir las plazas vacantes de piloto la dan ellos mismos como dueños y de manera verbal, mientras solamente el 3% lo hace por escrito.

**Tabla 7: Documentos requeridos para optar al puesto de piloto**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Hoja de vida o currículum vitae</b>	0	0/ 36 = 0
<b>Constancia de carencia de antecedentes penales</b>	7	7/36 = 19
<b>Constancia de carencia de antecedentes policíacos</b>	9	9/36 = 25
<b>Documento de identificación (DPI)</b>	32	32/36 = 89
<b>Licencia de conducir tipo A, vigente</b>	36	36/36 = 100
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto a los documentos que se le exige a los candidatos para optar al puesto de piloto, los 36 propietarios mencionaron, la licencia de conducir, tipo A vigente, mientras el DPI fue mencionado por 32 de 36. Por otra parte, las constancias de carencia de antecedentes penales y policíacos fueron mencionadas por menos de 10 propietarios respectivamente; mientras ningún propietario mencionó la hoja de vida o currículum vitae.

**Tabla 8: Formas de dar a conocer plazas vacantes**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Periódicos</b>	11	11/36 = 31
<b>Radio</b>	1	1/36 = 3
<b>Referido (de boca en boca)</b>	36	36/36 = 100
<b>Aviso oral entre empleados</b>	33	33/36 = 92
<b>Otro</b>	2	2/36 = 6
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Los propietarios indicaron que dan a conocer las plazas vacantes principalmente de la manera siguiente: referidos de boca en boca 36 de 36, avisos orales entre empleados indicado por 33 de 36, a través de periódicos 11 de 36 y por medio de radio (1).

**Tabla 9: Formas para ubicar candidatos potenciales para los puestos vacantes de pilotos**

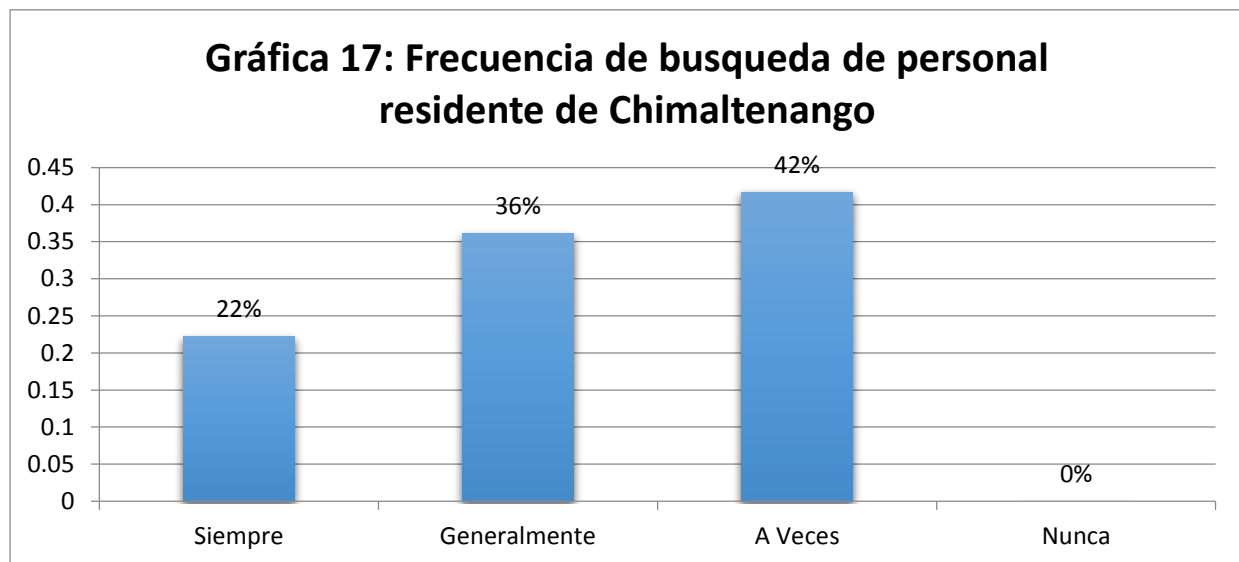
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Entre conocidos de los pilotos actuales</b>	31	31/36 = 86.
<b>Entre ayudantes de pilotos</b>	35	35/36 = 97
<b>Entre pilotos de otras empresas de transporte colectivo de pasajeros</b>	29	29/36 = 81
<b>Entre referidos de autoridades municipales o de la iglesia</b>	2	2/36 = 6
<b>En el mercado laboral en general (fuera de la empresa)</b>	0	0/36 = 0
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto a en dónde obtienen sus candidatos para aplicar al puesto de piloto, 35 propietarios mencionaron, que los ubican entre los ayudantes de piloto; 31 indicaron que lo hacen entre conocidos de los pilotos actuales y 29 entre pilotos de otras empresas de transporte extraurbano; es interesante notar que solamente 2 utilizan como fuente para su reclutamiento a las autoridades locales como Municipalidades o Iglesias para que les refieran potenciales candidatos al puesto de piloto.

**Indicador: Reclutamiento**

**Sub indicador: Fuentes de reclutamiento externo**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Un acumulado del 58% indicó que para ocupar las plazas vacantes de piloto en su empresas, buscan dentro de los residentes de Chimaltenango, mientras el restante 43% lo hace así solamente a veces.

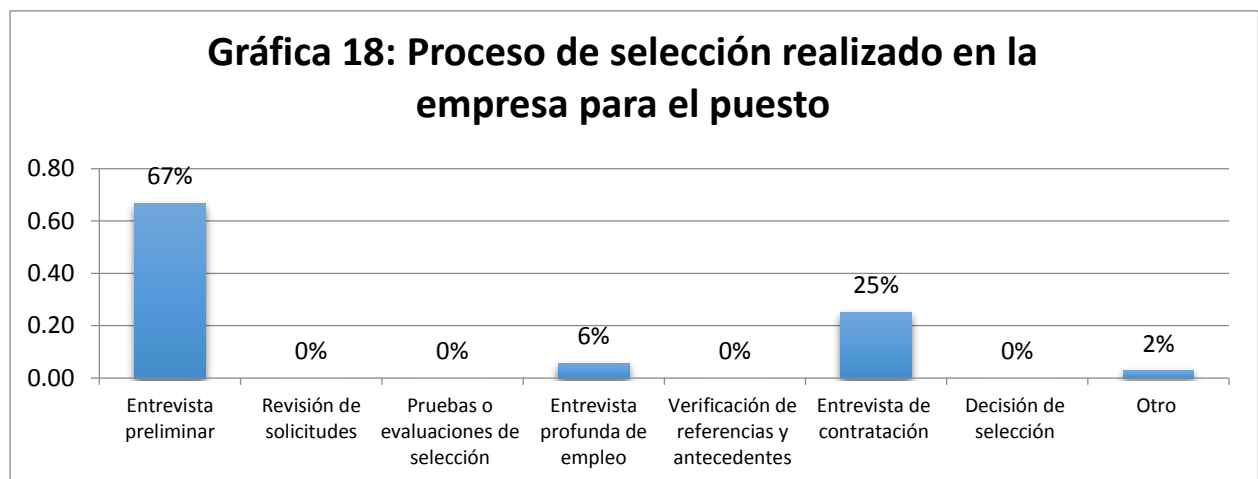
**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: Solicitud de empleo**

El 100% de los propietarios de las empresas de transporte colectivo de pasajeros de Chimaltenango indican que no cuentan con ningún tipo de formulario de solicitud de empleo en su negocio.

**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: Proceso de selección**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto a los pasos del proceso de selección de personal que llevan a cabo dentro de sus organizaciones, los propietarios de las empresas de transporte colectivo de pasajeros de Chimaltenango indicaron, en un 67% que llevan a cabo una entrevista preliminar, mientras un 25% comentó que solamente llevan a cabo una entrevista de contratación; es interesante notar que solamente un mínimo 6% indicó que realizan entrevista profunda. En ninguna de las empresas objeto de estudio realizan revisión de solicitudes, pruebas de selección ni investigación de referencias como parte del proceso de selección de pilotos.

**Tabla 10: Responsable (s) de tomar decisiones en la contratación**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Dueño/ Propietario</b>	36	$36/36 = 100$
<b>Encargado</b>	5	$5/36 = 14$
<b>Otro piloto</b>	0	$0/36 = 0$
<b>Secretaria/ Asistente</b>	3	$3/36 = 8$
<b>Otro</b>	0	$0/36 = 0$
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El total de los propietarios (36) indican que son ellos mismos los responsables de tomar las decisiones en la contratación de pilotos, mientras 5 indican que es responsabilidad del encargado, quien regularmente es el hijo del dueño a quien éste ha delegado la responsabilidad; por otra parte, 3 de los propietarios establecen que cuentan con una secretaria/ asistente que es la persona responsable de tomar este tipo de decisiones.

**Tabla 11: Tipo de entrevistas realizadas en el proceso de selección**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Entrevista preliminar</b>	26/36	26/36 = 72
<b>Entrevista telefónica</b>	0/36	0/36 = 0
<b>Entrevista personal en la empresa</b>	10/36	10/36 = 28
<b>Entrevista profunda y personal</b>	0/36	0/36 = 0
<b>Entrevista personal fuera de la empresa</b>	0/36	0/36 = 0
<b>Otro</b>	0/36	0/36 = 0
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto al tipo de entrevistas que realizan en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, la mayoría de propietarios (26) comentó que suelen hacer entrevistas preliminares, no necesariamente presenciales, mientras un número menor (10), indicó que llevan a cabo entrevistas personales en las oficinas de las empresas.

### **Indicador: Selección de personal**

#### **Sub indicador: Pruebas de selección**

Es interesante notar que, a pesar que las pruebas de selección de personal no son utilizadas según la opinión reflejada por los propietarios en la gráfica número 21. El 100% indica de los propietarios indica que como pruebas o evaluaciones utilizadas para seleccionar a los candidatos para el puesto de pilotos solamente emplean la prueba técnica de manejo o conducción de las unidades/buses de transporte colectivo.

**Tabla 12: Tipo de referencias investigadas a los candidatos**

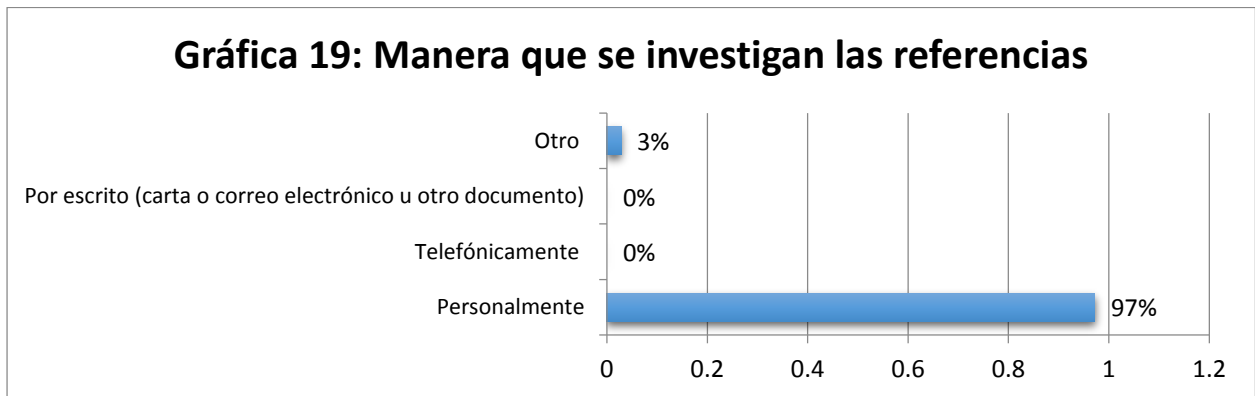
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Laborales</b>	20	20/36 = 56
<b>Personales</b>	33	33/36 = 97
<b>Financieras</b>	0	0/36 = 0
<b>Policíacas</b>	36	36/36 = 100
<b>Judiciales</b>	15	15/36 = 42
<b>Socioeconómicas</b>	0	0/36 = 0
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto al tipo de referencias que se investigan o verifican como parte del proceso de selección de los candidatos al puesto de piloto, en este caso también surge la inquietud de que, a pesar que según la gráfica 21, en estas empresas no investigan referencias de ningún tipo como parte del proceso de selección, los propietarios indicaron en su orden las siguientes: antecedentes policíacos (36), investigación de referencias personales (33), laborales (20) y judiciales (15).

**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: investigación de referencias**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los propietarios de las empresas de transporte colectivo en Chimaltenango indicó, en un 97%, que al investigar a los candidatos al puesto de piloto, solicitan las referencias de manera personal, mientras un porcentaje mínimo (3%), comentó que lo llevan a cabo telefónicamente, lo que nuevamente genera inquietud, ya que en la gráfica 30 se muestra que no investigan referencias.

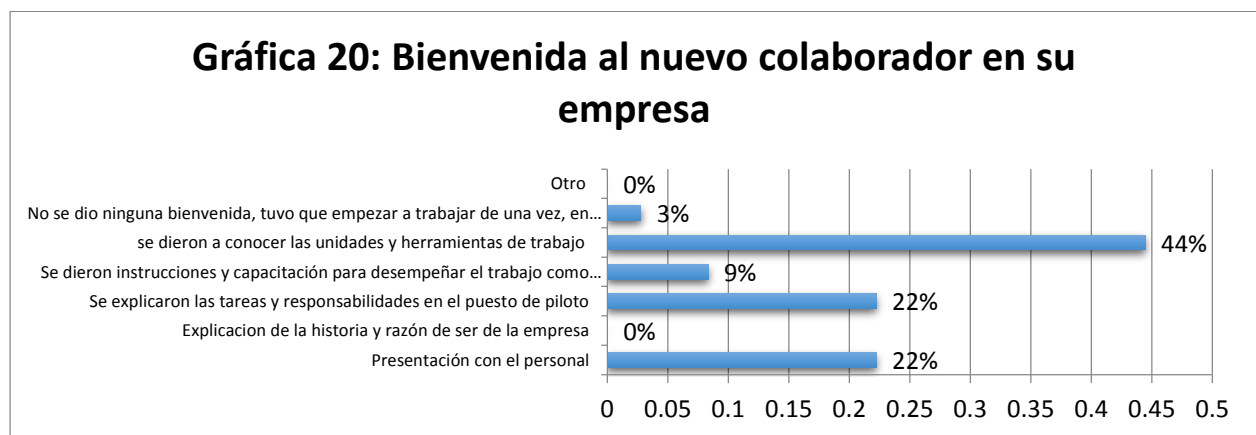
**Indicador: Contratación**

**Sub indicador: Contrato**

Es interesante notar que el 100% de los propietarios de empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango indicó que no poseen contrato laboral escrito para sus empleados.

**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Inducción a la empresa**



**Base: 36 propietarios**

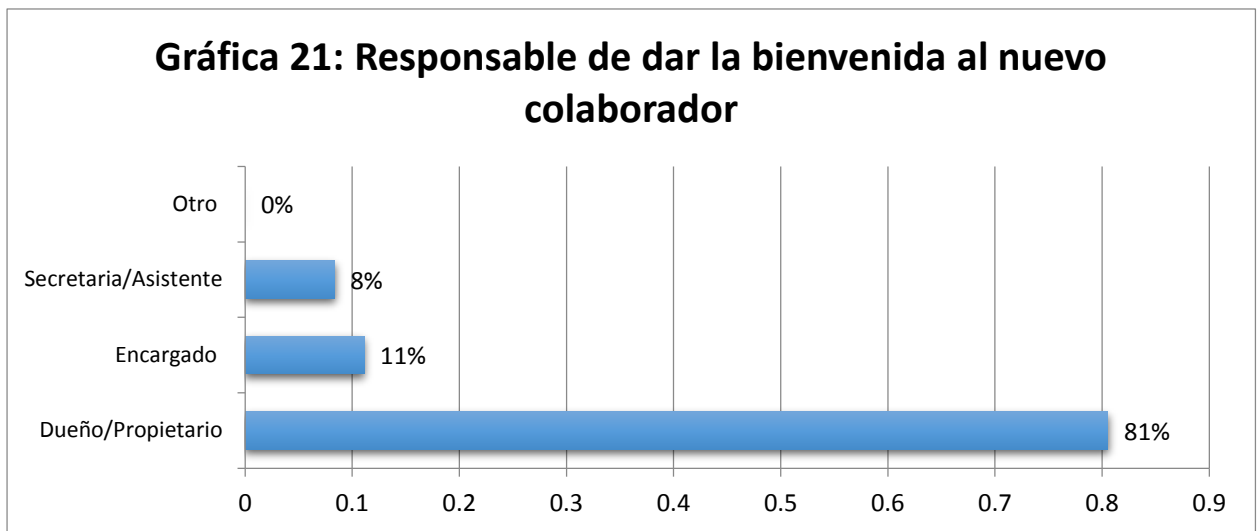
**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Un 44%, indicó que como parte de la bienvenida del nuevo colaborador a la empresa se les dan a conocer las unidades/buses y las herramientas de trabajo. En un porcentaje menor, 22% comentaron que como parte de estas actividades les explican verbalmente, las tareas y responsabilidades del puesto de piloto, mientras otro pequeño grupo, también del 22%, indicó que los presentan con el resto del personal.



**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Inducción a la empresa**



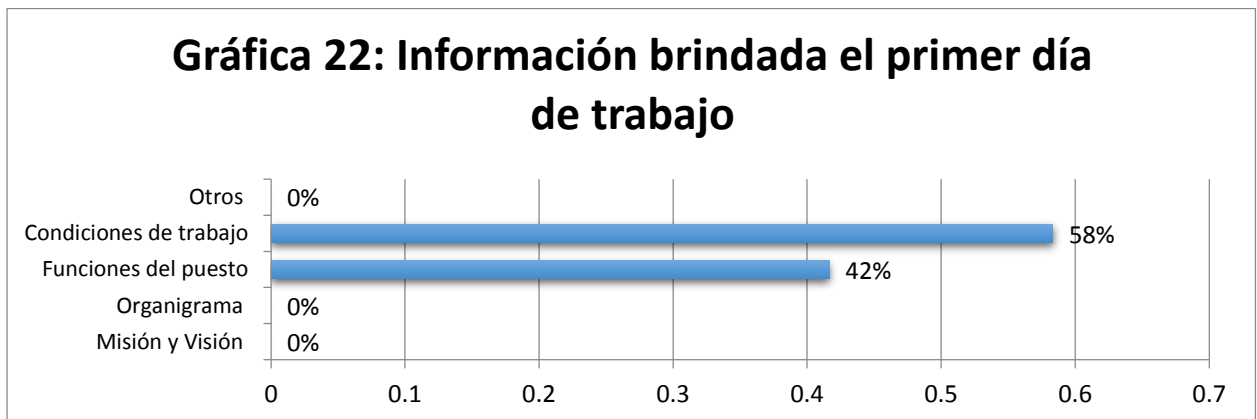
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se puede observar en la gráfica, en la mayoría de los casos, con un 81%, son los propietarios de las empresas los responsables de dar la bienvenida a los nuevos colaboradores de la empresa, mientras un menor porcentaje indica que cuentan con un encargado de esta tarea (quien suele ser el hijo del propietario) o que lo hace la secretaria.

**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Inducción a la empresa**



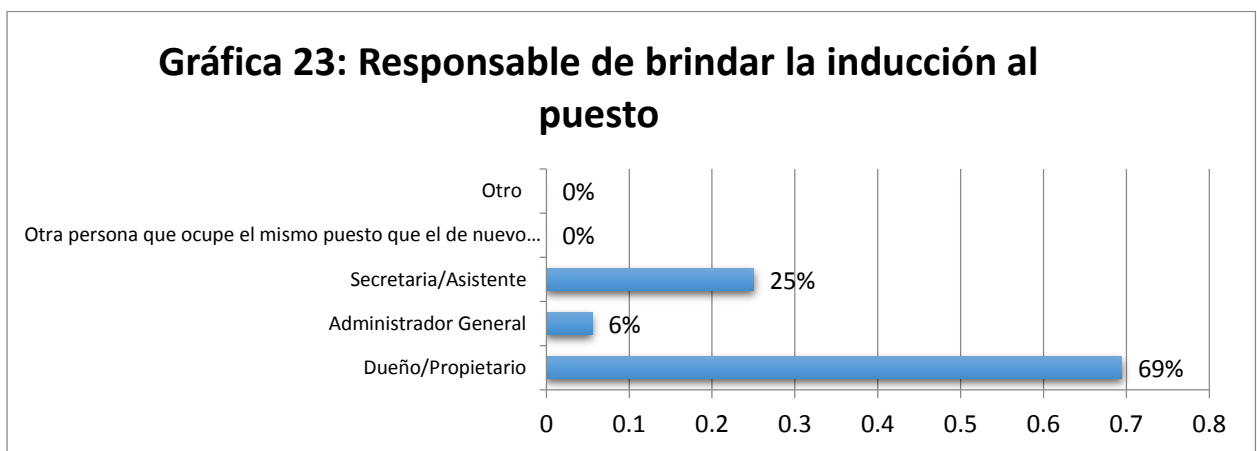
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como parte de la información sobre la empresa, proporcionada a los nuevos colaboradores al puesto de piloto, la mayoría de propietarios indicó que les explican solamente las condiciones de trabajo, mientras en menor proporción les brindan información sobre las funciones del puesto; ninguna empresa brinda información sobre la organización, el negocio y sus metas.

### Indicador: Inducción

#### Sub indicador: Inducción al puesto



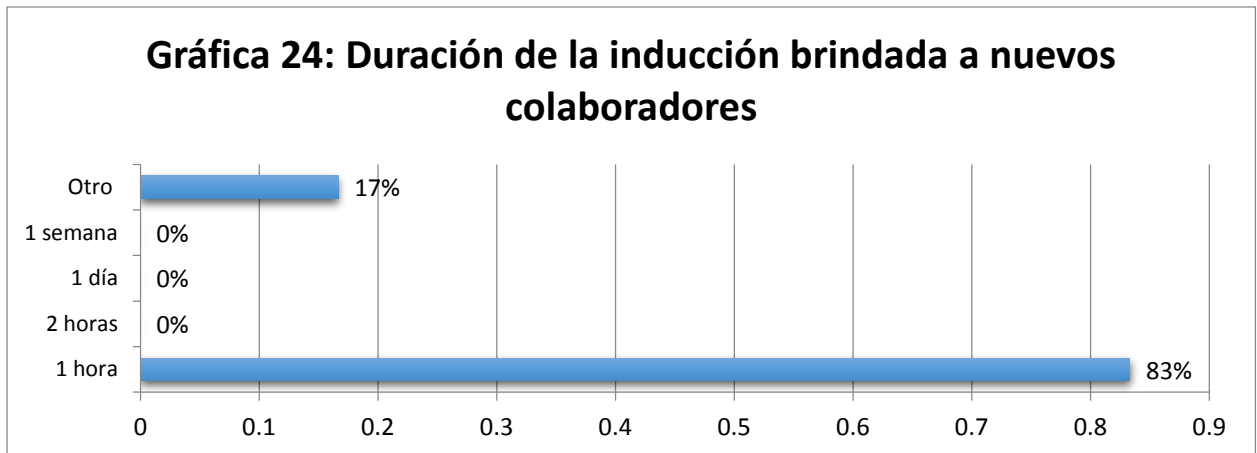
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Tal y como muestra la gráfica, los propietarios de las empresas de transporte colectivo, en un 69%, son los responsables de brindar la inducción al puesto de piloto; en un porcentaje importante, 25%, delegan esta responsabilidad en la secretaria.

**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Duración de la inducción**



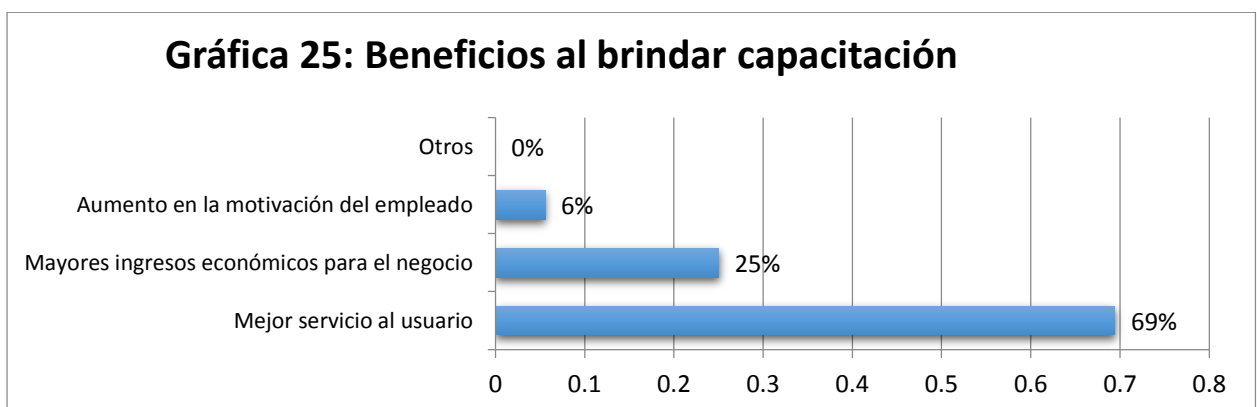
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que en alto porcentaje 83%, los propietarios de las empresas de transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango indican que la inducción que brindan a los nuevos colaboradores en el puesto de piloto, tiene una duración de 1 hora o menos.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Beneficios**



**Base: 36 propietarios**

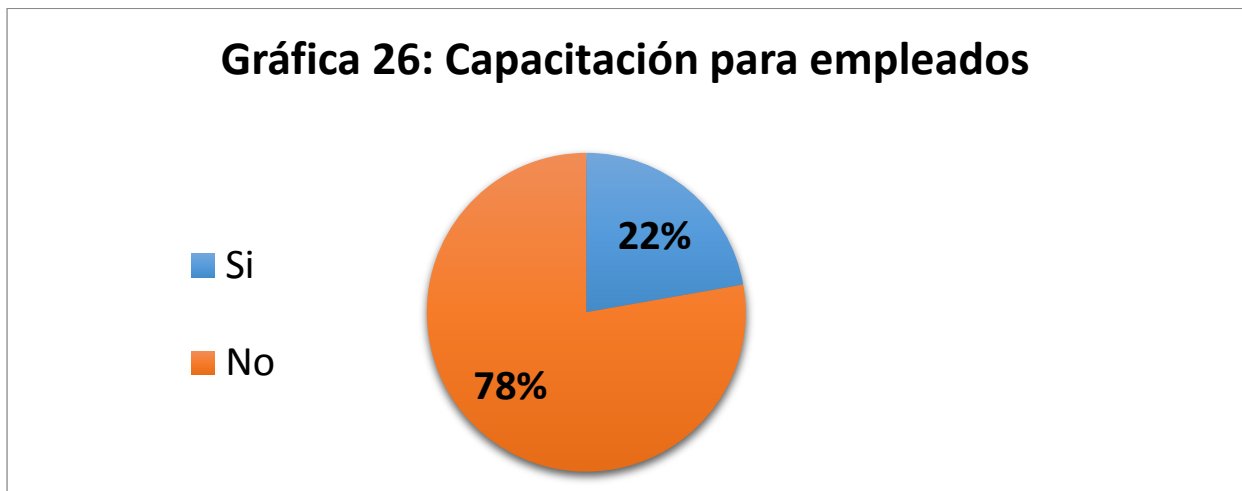
**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que, un alto porcentaje, 69%, los propietarios de las empresas de transporte colectivo en Chimaltenango reconocen que como beneficio al brindar

capacitación a los colaboradores podría mejorarse el servicio a los usuarios, mientras un porcentaje menor menciona que esta actividad podría redundar en mayores ingresos económicos para el negocio; solamente un 6% asocia la capacitación con mayor motivación para el personal.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Existencia**



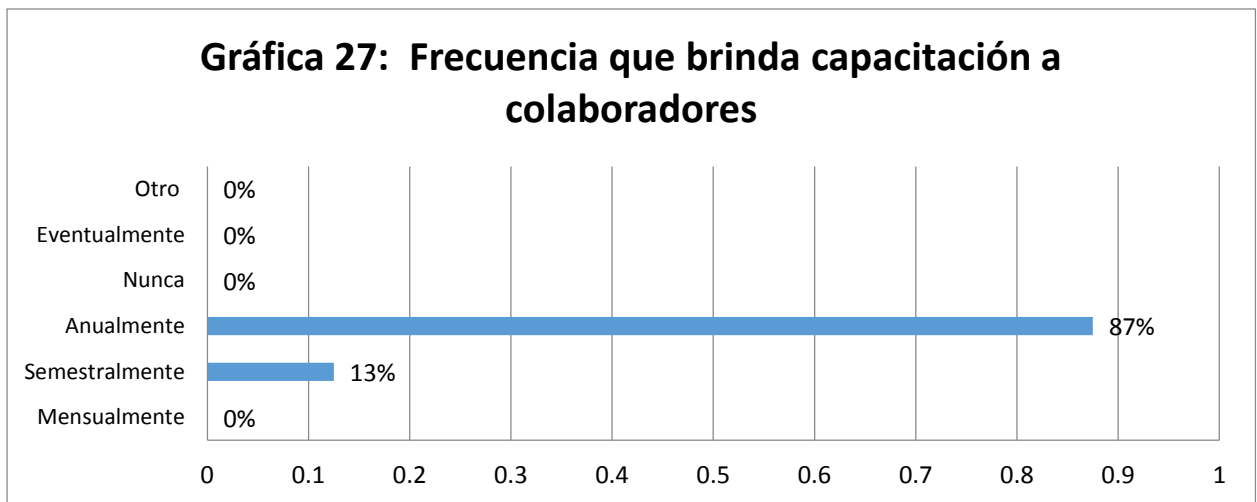
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Tal y como se muestra en la gráfica, la mayoría de empresas de transporte colectivo de pasajeros no brinda ningún tipo de capacitación a sus colaboradores, mientras solamente el 22% lo hace.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Frecuencia**



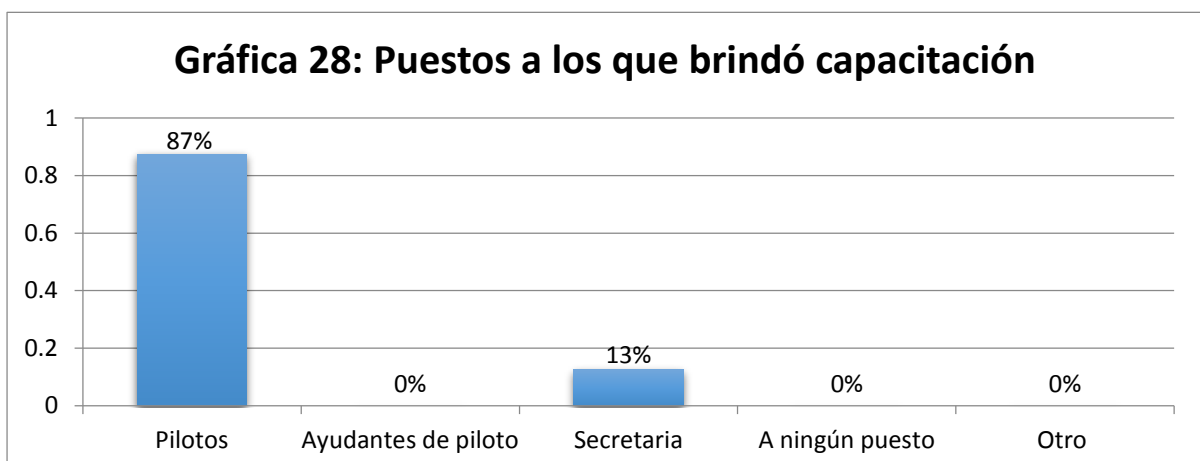
**Base: 8 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

De las empresas de transporte colectivo de pasajeros de Chimaltenango que brindan capacitación a sus empleados, la mayoría lo hace solamente 1 vez al año, mientras en menor porcentaje, capacitan cada seis meses.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Beneficiarios**



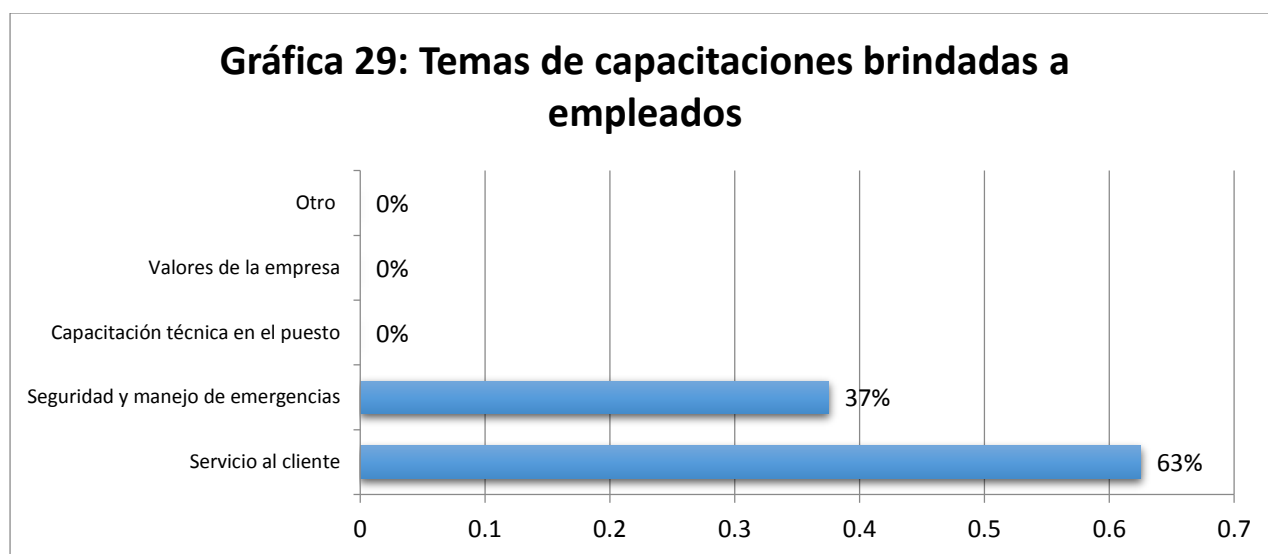
**Base: 8 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

De las pocas empresas que han brindado capacitación a su personal en el último año, la mayoría la ha dirigido a los pilotos, mientras un menor porcentaje a la secretaria de la empresa.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Temas de Capacitación**



**Base: 8 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Dentro de los temas sobre los cuales han brindado capacitación a sus empleados durante el último año, los propietarios mencionaron que ésta ha girado mayormente en torno a servicio al cliente, con un 63%, mientras para el restante 38% la capacitación se ha enfocado en seguridad y manejo de emergencias.

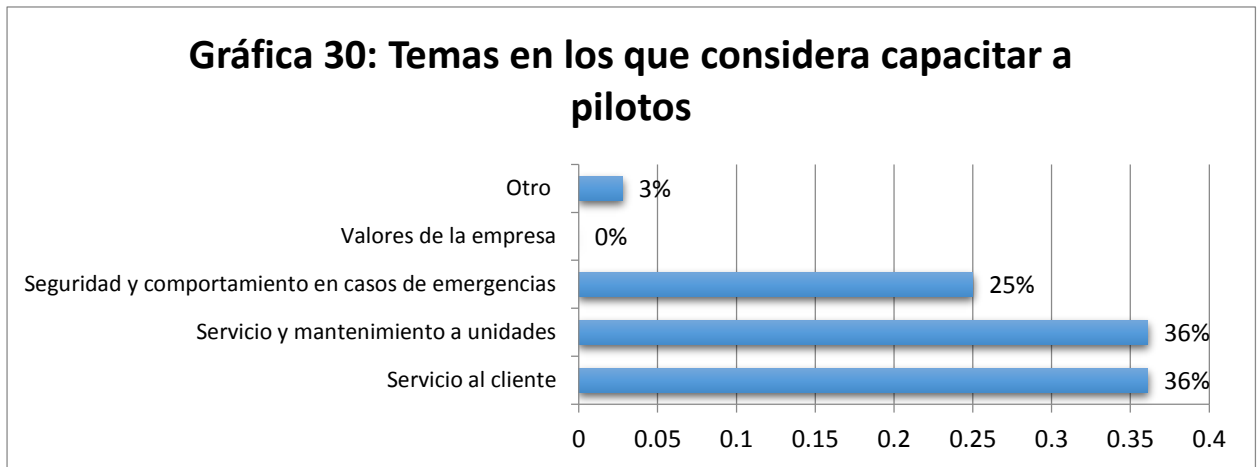
**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Evaluación de la capacitación**

Tal y como se muestra en la gráfica, el pequeño porcentaje de propietarios que indicó haber brindado capacitación a sus empleados durante el último año, el 100% comentó que ha evaluado los resultados de esa capacitación mediante la mejora en el desempeño o forma de trabajo de sus colaboradores.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Necesidades de capacitación de pilotos**



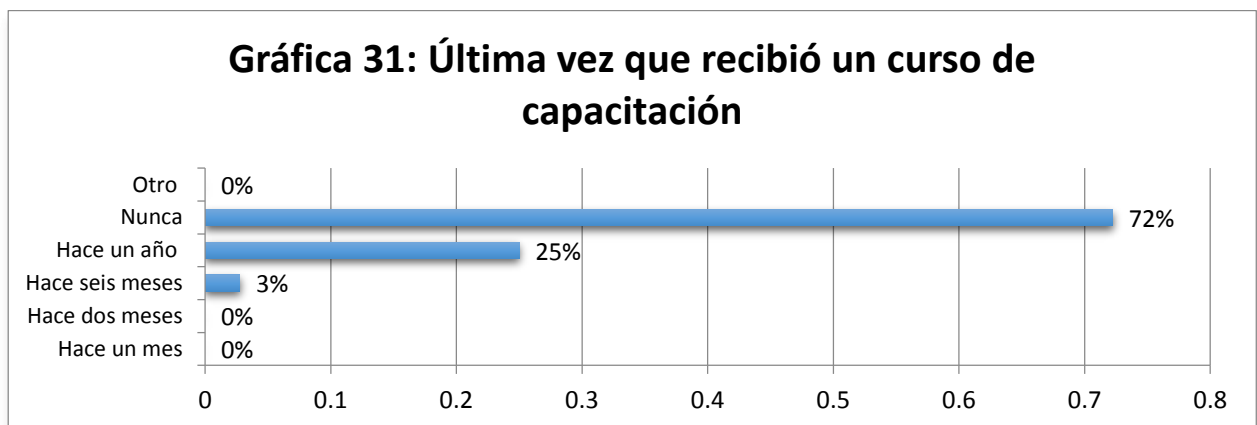
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto a los temas en que a los propietarios les gustaría capacitar a los pilotos del transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango, los tópicos mencionados son el servicio y mantenimiento a las unidades o buses, con un 36%, el servicio al cliente, también con 36% y un 25% sobre seguridad y comportamiento en casos de emergencias. Es interesante notar que ninguna empresa muestra interés por capacitar a sus pilotos en valores.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Capacitación de propietarios**



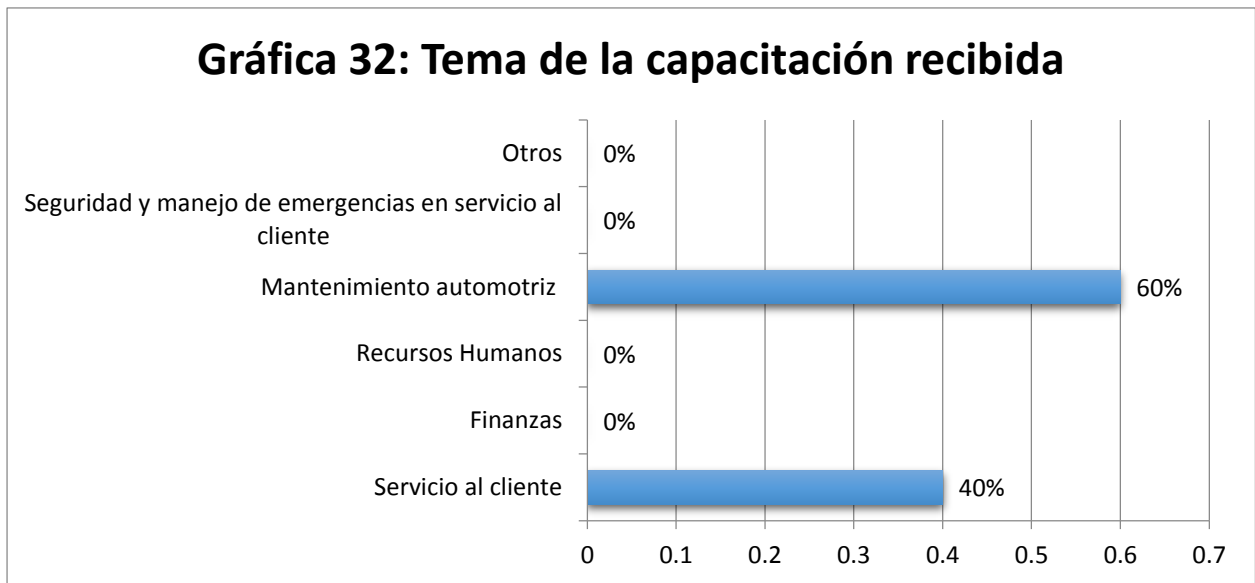
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

En un resultado interesante, la mayoría de los propietarios reconoce no haber recibido nunca capacitación, mientras solamente el 25%, indica haberla recibido hace un año.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Capacitación de propietarios**



**Base: 10 propietarios**

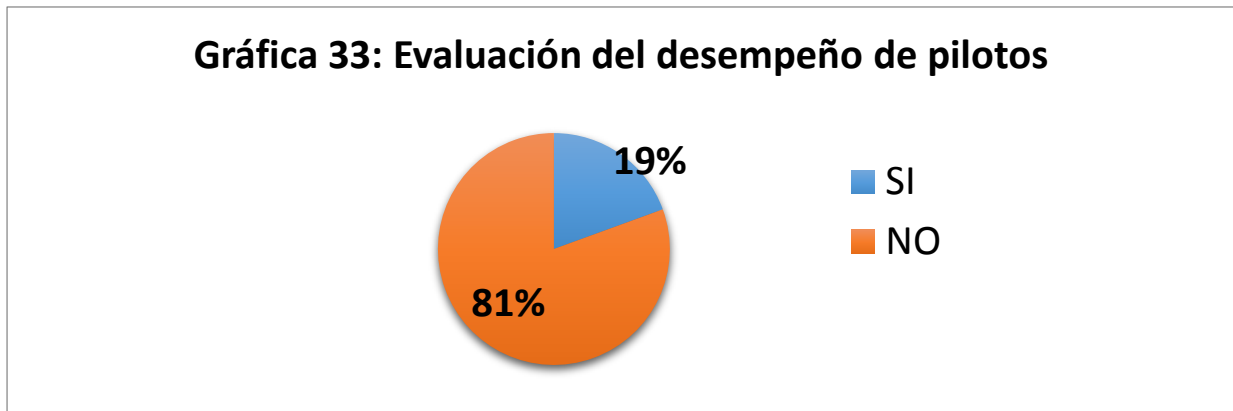
**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Tal y como se muestra en la gráfica, los pocos propietarios que han recibido alguna vez capacitación, la han elegido en temas relacionados con servicio al cliente y mantenimiento automotriz.



**Indicador: Evaluación de desempeño**

**Sub indicador: Existencia de evaluación de desempeño de pilotos**



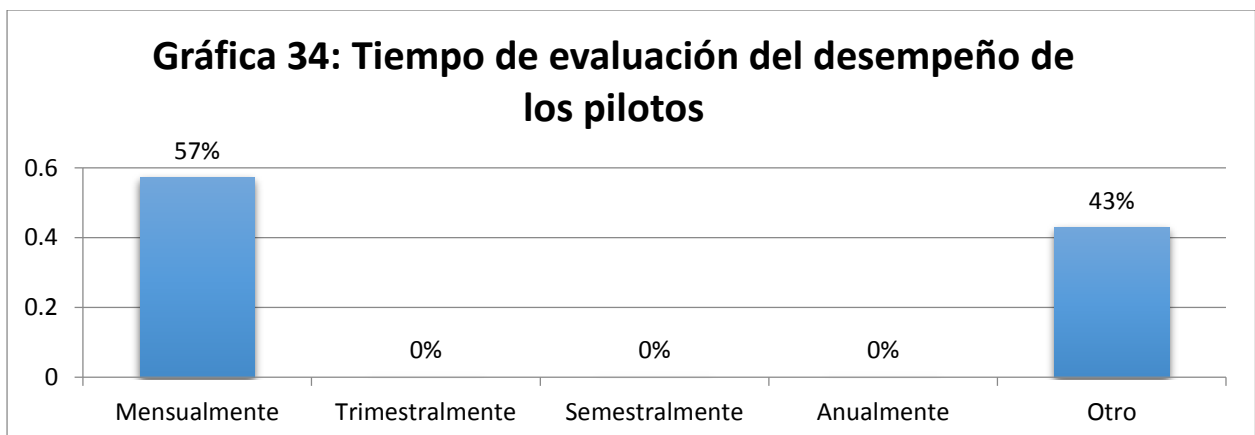
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los propietarios de las empresas de transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango indica que no evalúan el desempeño de los pilotos; solamente un 19% comenta que lo hace.

**Indicador: Evaluación de desempeño**

**Sub indicador: Frecuencia de la evaluación**



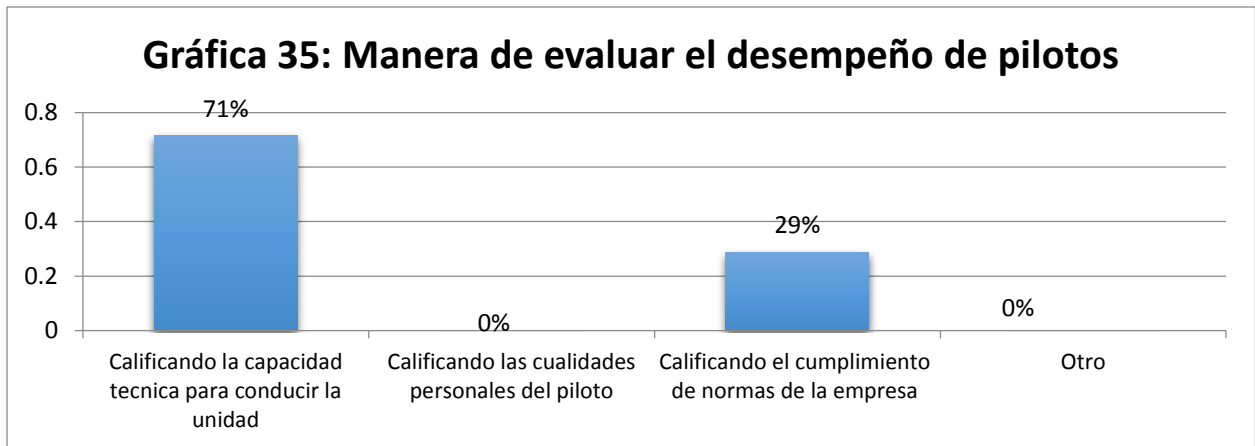
**Base: 7 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Del pequeño porcentaje de propietarios que evalúan el desempeño de los pilotos que laboran en su empresa, el 57% indicó que lo hace mensualmente. El restante 43% indicó tiempos tales como diariamente y/o semanalmente.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Métodos de evaluación**



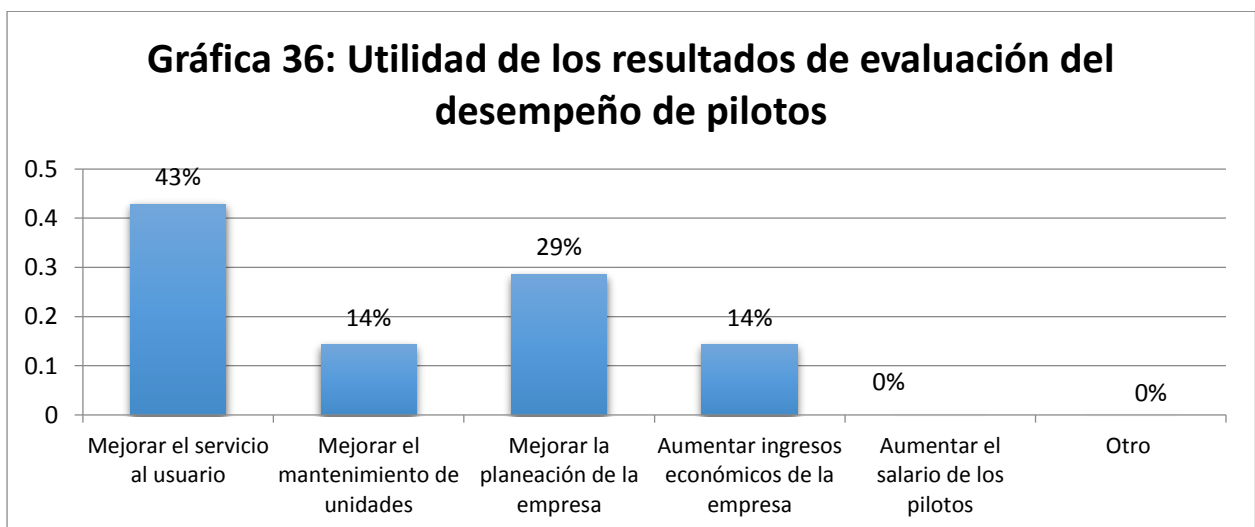
**Base: 7 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Según la opinión de los propietarios que evalúan el desempeño de los pilotos, esto se lleva cabo, para la mayoría, examinando y calificando la capacidad técnica de sus colaboradores para conducir apropiadamente los buses, mientras en porcentaje menor se califica el cumplimiento de las normas de la empresa.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Beneficios de la evaluación del desempeño**



**Base: 7 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Los propietarios que evalúan el desempeño de los pilotos buscan como beneficio de esta práctica, principalmente, mejorar el servicio al usuario, mientras otros pretenden incrementar el tiempo de vida de las unidades y aumentar los ingresos económicos del negocio.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Retroalimentación**

Los propietarios que evalúan el desempeño a los pilotos, indican que los retroalimentan solamente de manera verbal.

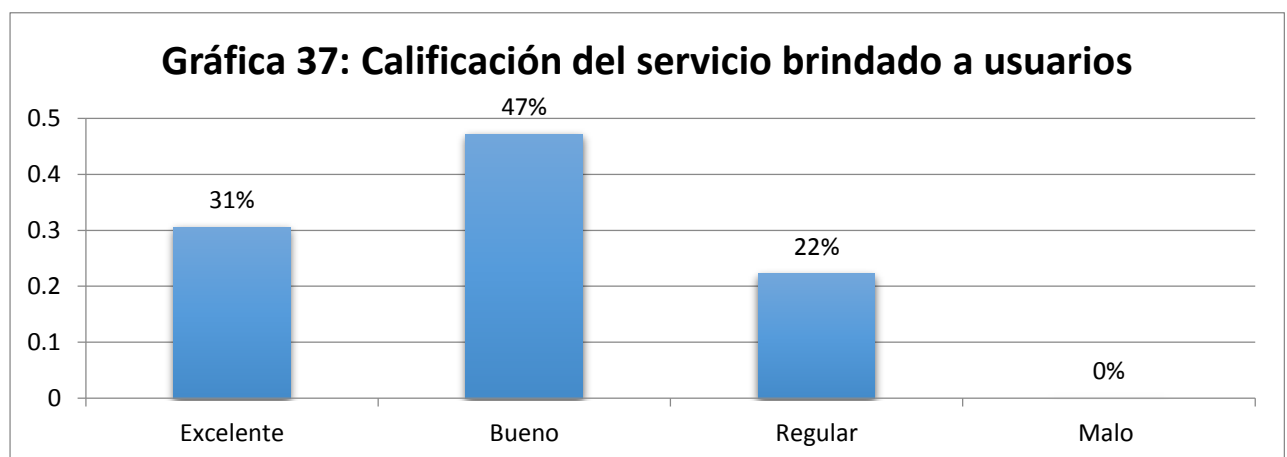
**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Responsable de evaluación**

En el total de empresas que evalúan el desempeño de los pilotos, los responsables de llevar a cabo esta importante actividad son los propietarios o dueños.

**Indicador: Percepción del Servicio**

**Sub indicador: Calidad de servicio**



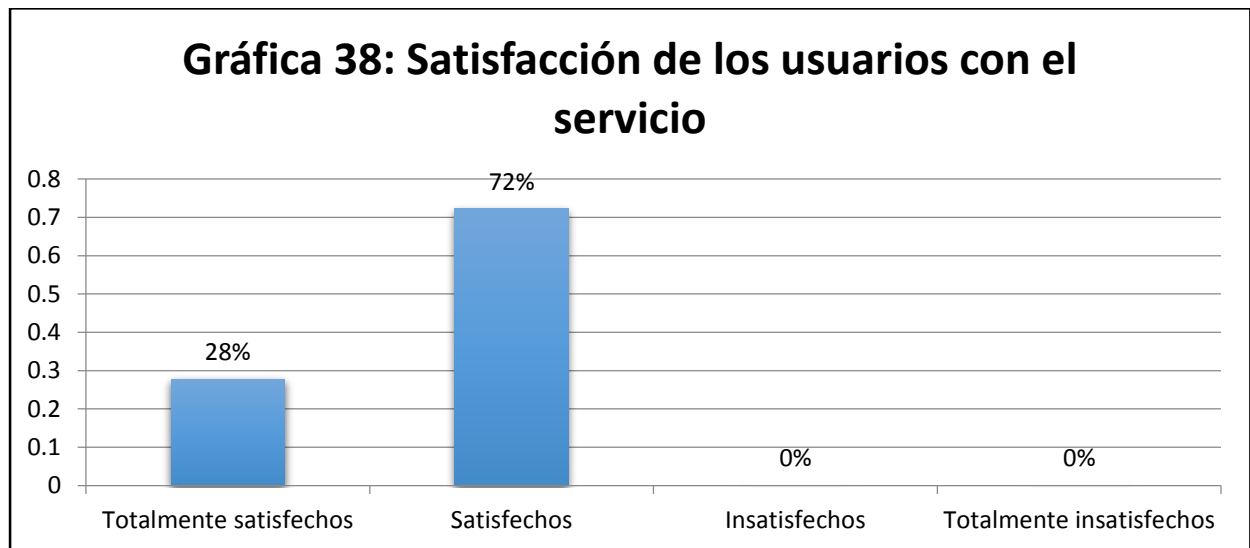
**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

En opinión de los propietarios de empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango, el servicio que brindan como empresa a los usuarios es, para un acumulado del 78%, bueno o excelente, mientras solamente un 22% lo califica como regular.

**Indicador: Percepción del Servicio**

**Sub indicador: Satisfacción del usuario**



**Base: 36 propietarios**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

En el mismo sentido, los propietarios consideran en un acumulado del 100% que los usuarios del servicio brindado por sus empresas están satisfechos.

**Tabla 13: Maneras que podrían mejorar el servicio**

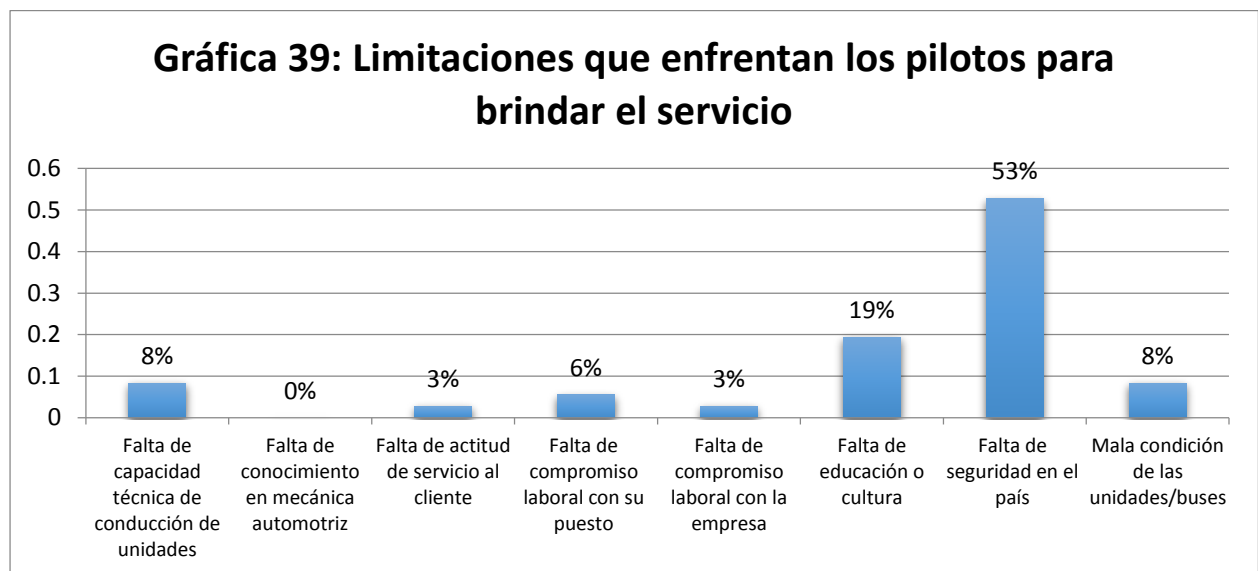
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Mejorar la capacitación a pilotos</b>	32	32/36 = 89
<b>Mejores unidades o buses</b>	31	31/36 = 86
<b>Evitar la sobrecarga de pasajeros en las unidades/buses</b>	31	31/36 = 86
<b>Otro</b>	8	8/36 = 22
<b>Base: 36 propietarios</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

A pesar del resultado anteriormente expuesto, es interesante notar que para los propietarios de estas empresas, el servicio brindado a los usuarios podría mejorarse si se llevara a cabo, en su orden, lo siguiente: capacitar a los pilotos, opinión expresada por 32 de 36 propietarios, mejorar las unidades o buses opinión expresada por 31 de 36 propietarios y evitar la sobrecarga de pasajeros en los buses opinión de 31 de 36 de propietarios.

## Indicador: Percepción del Servicio

### Sub indicador: Debilidades del servicio



Base: 36 propietarios

(Fuente: elaboración propia en 2016)

La grafica muestra las principales limitaciones o problemas que enfrentan los pilotos, desde el punto de vista de los propietarios de las empresas para las cuales laboran, quienes comentaron en un 53% que la principal limitación es la falta de seguridad en el país; en porcentajes menores fueron mencionadas las limitaciones siguientes: falta de capacidad técnica para conducir las unidades, falta de unidades o buses en buen estado y falta de compromiso laboral.

## 4.2 Presentación de resultados de pilotos

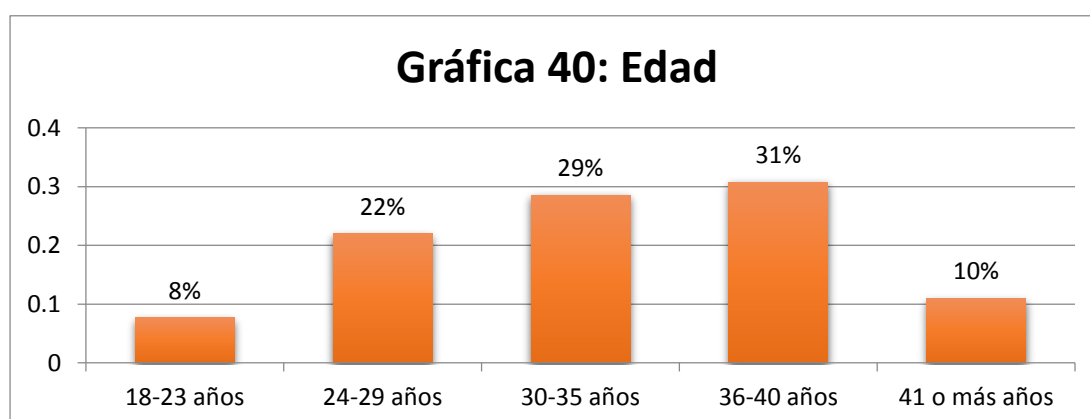
### Características de los sujetos

#### Género

El total de los sujetos de investigación son de género masculino, lo cual puede deberse a que dentro del medio del transporte extraurbano, dadas las características y riesgos de la industria, a la fecha no participan mujeres como piloto de las unidades.

### Características de los sujetos

#### Edad



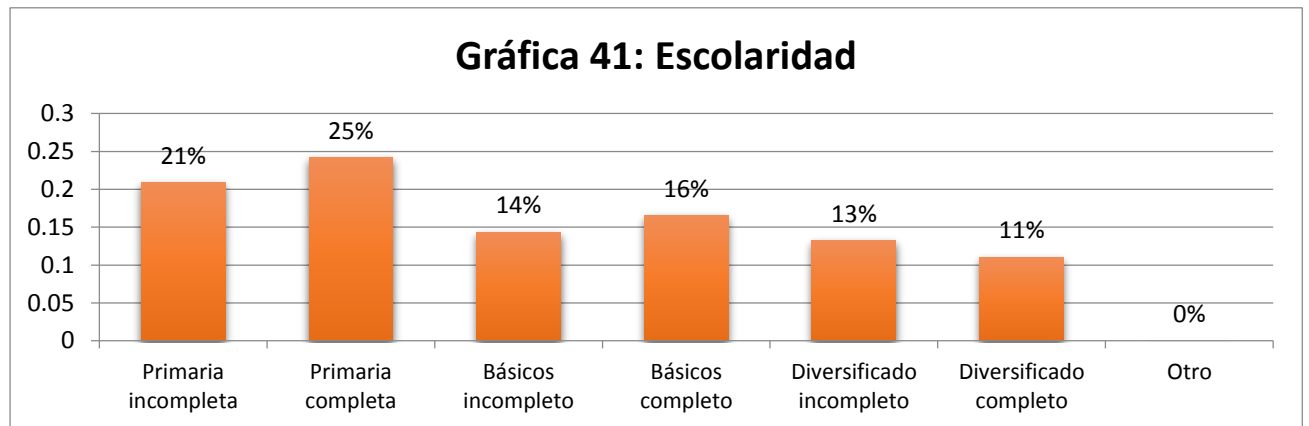
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Se puede notar que la mayoría de los pilotos en acumulado (60%) de las empresas de transporte extraurbano en Chimaltenango cuentan con edades comprendidas entre los 30 y los 40 años.

## Características de los sujetos

### Escolaridad



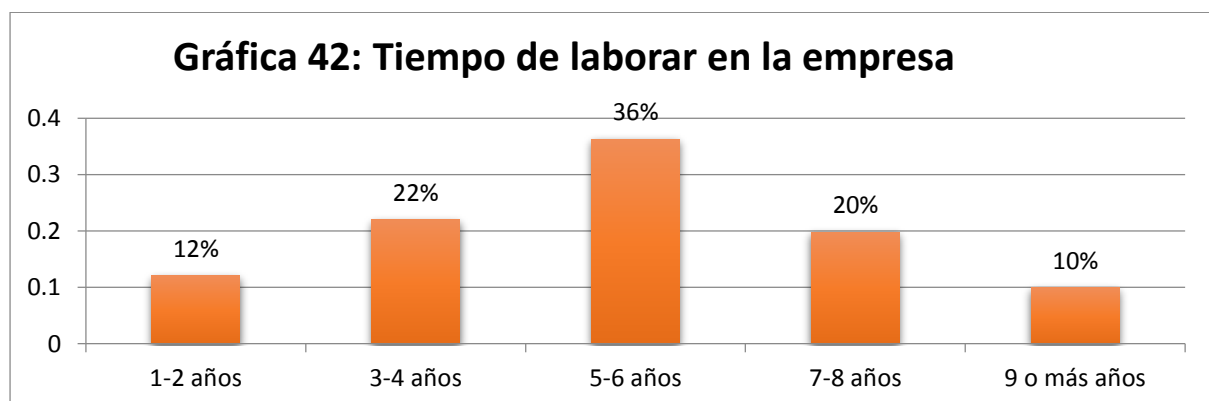
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Se puede observar en la gráfica que la mayoría de pilotos del transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango en acumulado (60%) poseen un nivel de escolaridad que no supera el básico completo, mientras solamente el 11% posee estudios de diversificado completo.

## Características de los sujetos

### Tiempo de laborar en la empresa



**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

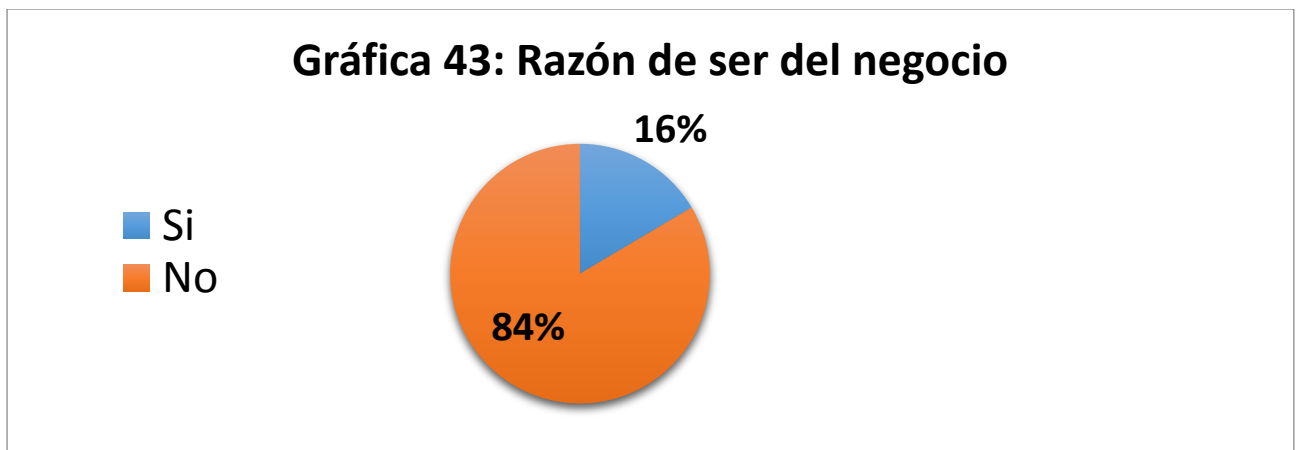
Es interesante constatar que la mayoría de pilotos con un acumulado del 56% poseen de cinco a ocho años de laborar en la empresa, mientras un 10% tiene más de 9 años



de tiempo de servicio; el 34% restante es personal relativamente nuevo en la empresa, pues poseen de 1 a 4 años de laborar en las mismas, lo que podría sugerir un bajo índice de rotación de personal en este tipo de negocios.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Misión de negocio**



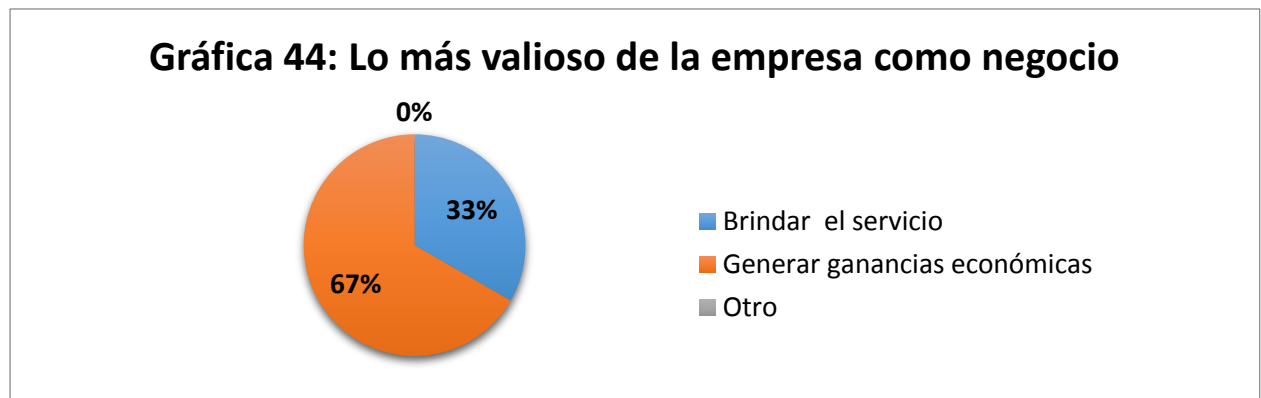
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se refleja en la gráfica, la mayoría de los pilotos indican que la empresa no posee misión de negocio escrita; solamente el 16% de los pilotos indican que la empresa cuenta con este importante elemento de la planeación del negocio.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Misión de negocio**



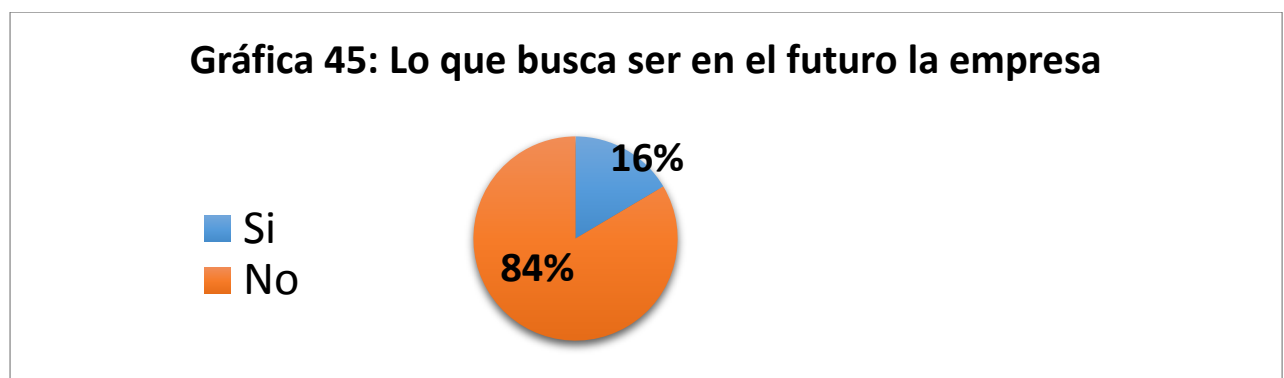
**Base: 15 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

De los pilotos que indican que la empresa posee misión de negocio escrita, la mayoría, con un 67% indica que lo más valioso para las empresas es generar ganancias económicas, mientras solamente un 33% comenta que es brindar un buen servicio al usuario.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Visión de negocio**



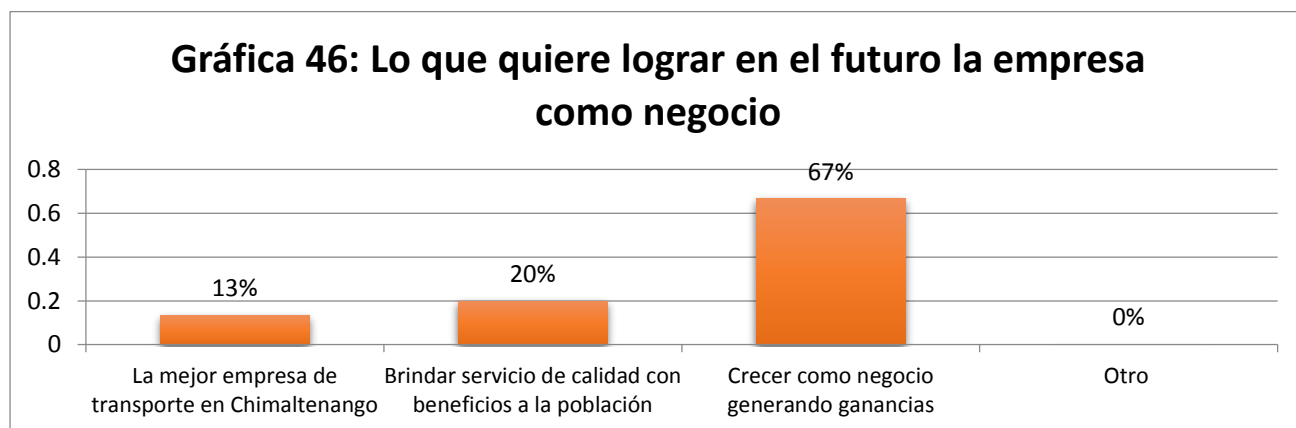
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se refleja en la gráfica, la mayoría de los pilotos indican que la empresa no posee una visión de negocio. Nuevamente sólo el 16% de los pilotos afirman saber lo que la empresa busca en el futuro.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Visión de negocio**



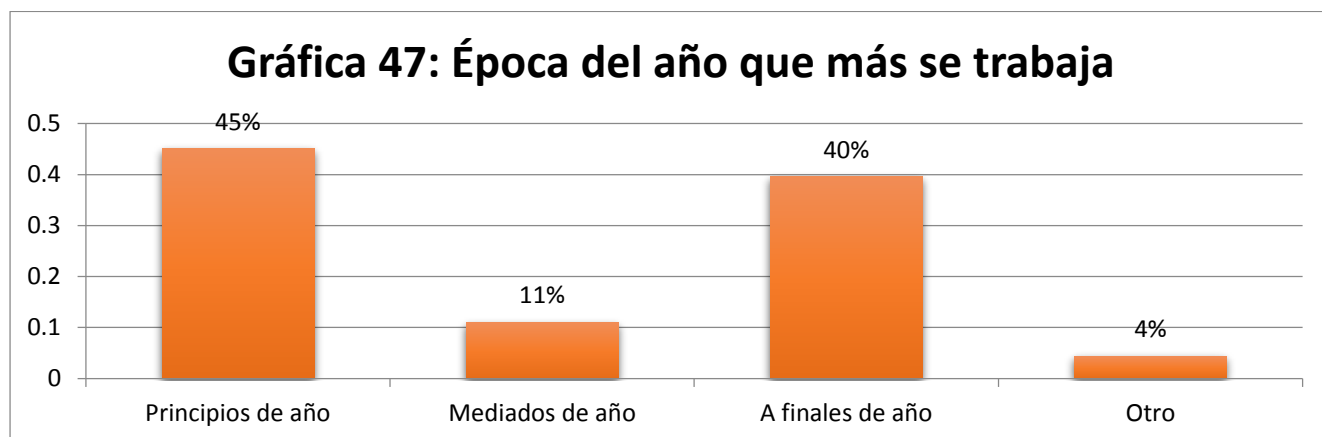
**Base: 15 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que, para la mayoría de pilotos que reconoce que su organización posee visión de negocio, lo que la empresa busca prioritariamente es crecer como negocio y generar mayores ganancias; en menor proporción, reconocen la importancia de brindar un servicio de calidad a la comunidad y únicamente el 13% indica que es ser la mejor empresa de transporte colectivo de pasajeros.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Oferta y demanda de recursos humanos**



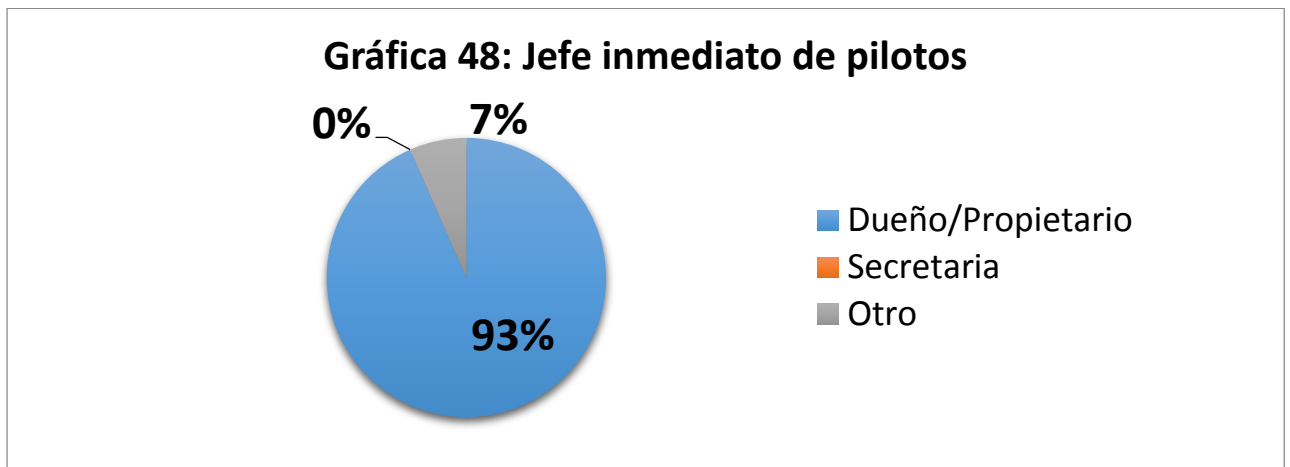
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Desde el punto de vista de los pilotos, la época en la cual las empresas de transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango trabajan más es a principios de año, lo que fue indicado por el 45%, mientras para un 40% es a finales del año. El 4% restante indico en la opción otros que durante todo el año la carga es alta de manera continua.

**Indicador: Planeación de recursos humanos**

**Sub indicador: Estructura y organización**



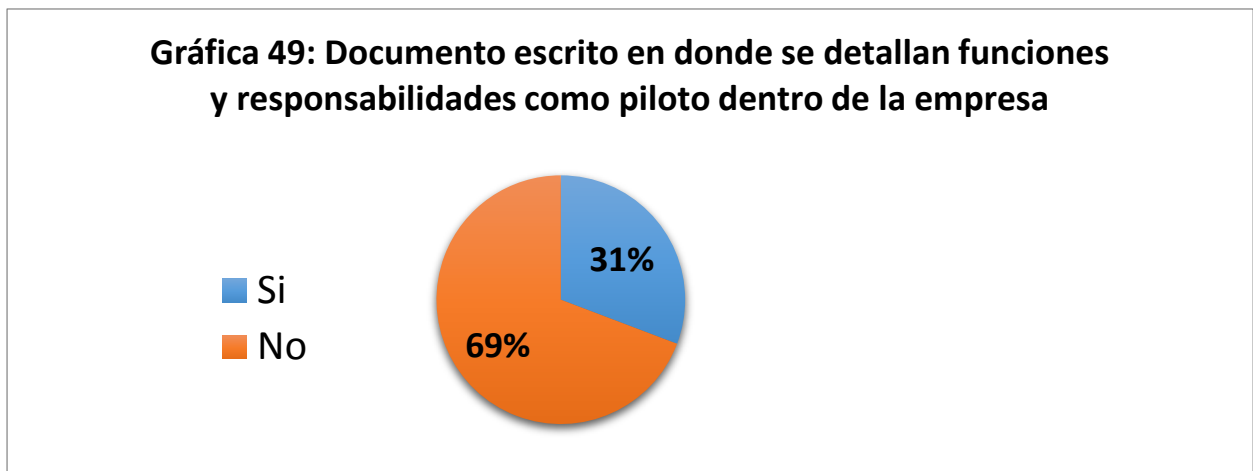
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los pilotos indican que son los propietarios de las empresas de transporte colectivo los que supervisan sus labores, mientras el 7% indica que hay otra persona que ejerce esa función, quien indica como encargado. Es interesante notar que ningún piloto reconoció como jefe inmediato a la secretaria de la empresa.

**Indicador: Análisis de puestos**

**Sub indicador: Manual de puestos**



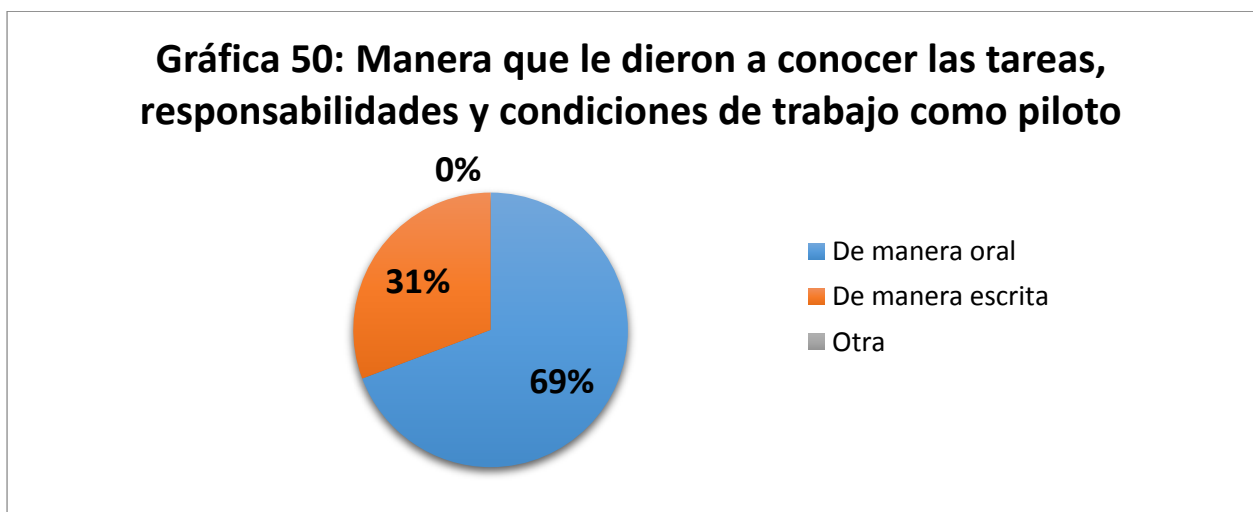
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los pilotos de las empresas de transporte extraurbano en Chimaltenango indican que no se les mostró un documento escrito que especifique sus funciones y responsabilidades como piloto, mientras solamente un 31% comentó que si se les fue mostrado ese documento.

**Indicador: Análisis de puestos**

**Sub indicador: Descripción de puestos**



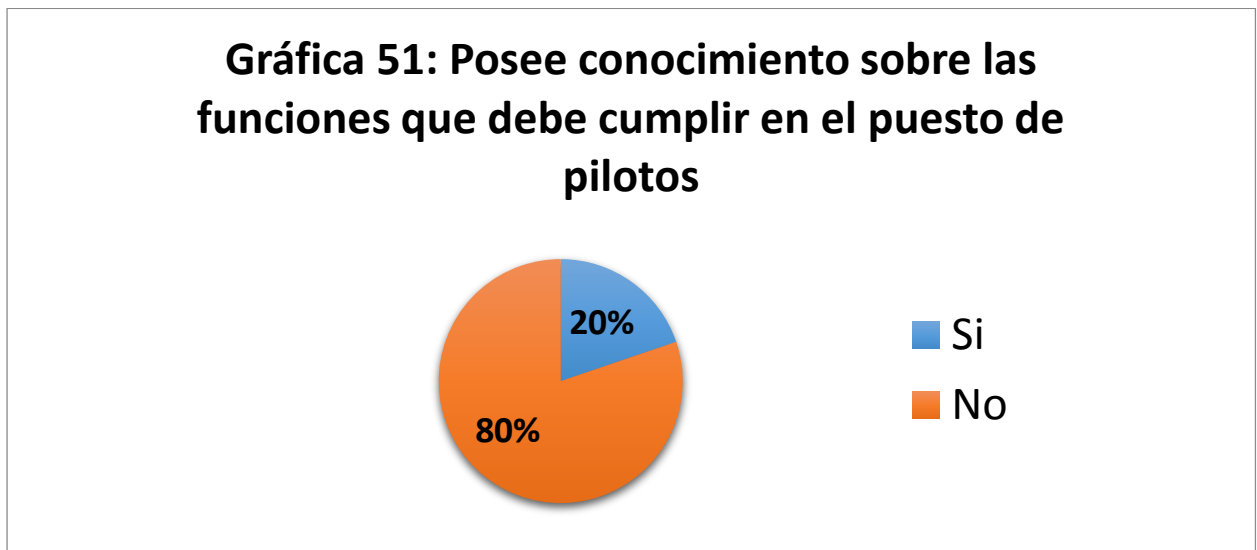
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Coincidiendo con el resultado anterior, un 69% de los sujetos encuestados indicó que se les dio a conocer de manera oral las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo del puesto de piloto, mientras solamente un 31% indicó que lo presentaron por escrito.

**Indicador: Análisis de puestos**

**Sub indicador: Descripción de puestos**



**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se refleja en la gráfica, la mayoría de los pilotos indican que no poseen conocimiento sobre las funciones que deben cumplir en el puesto; solamente el 20% de los pilotos indican que cuentan con conocimiento claro de las funciones y responsabilidades que enfrentan en el puesto.

**Tabla 14: Requisitos mínimos para aplicar al puesto**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Carencia de antecedentes penales y policíacos</b>	80	80/91 = 88
<b>Buenas referencias laborales en puesto familiar</b>	0	0/91 = 0
<b>Nivel de escolaridad mínimo sexto primaria</b>	0	0/91 = 0
<b>Experiencia mínima de 3 años en puestos similar</b>	8	8/91 = 9
<b>Poseer licencia de conducir tipo A vigente</b>	91	91/91 = 100
<b>Residir en Chimaltenango</b>	35	35/91 = 38
<b>Base: 91 pilotos</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La total de pilotos de las empresas de transporte extraurbano de Chimaltenango indicaron que el principal requisito que se les solicitó para aplicar al puesto de piloto es poseer licencia de conducir vigente, mientras 80 de 91 pilotos indicaron que carecer de antecedentes penales y policíacos son un requisito para optar al puesto de piloto; 35 de 91 pilotos indicaron que también es un requisito residir en Chimaltenango; es interesante notar que solamente 8 de 91 pilotos indicaron, que como requisito para optar al puesto de piloto se debe contar con experiencia mínima de 3 años en puesto similar.

**Tabla 15: Plazas vacantes para el puesto de piloto en la empresa**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Periódicos</b>	40	40/91 = 44
<b>Radio</b>	52	52/91 = 57
<b>Amigos o conocidos le contaron</b>	91	91/91 = 100
<b>Otro</b>	25	25/91 = 27
<b>Base: 91 pilotos</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El total de pilotos encuestados indicaron que se enteraron de las plazas vacantes de piloto dentro de la empresa, a través de amigos o conocidos; mientras 52 de 91 pilotos lo hicieron a través de radio y 40 de 91 pilotos lo hicieron por medio de periódicos. Así mismo 25 de 91 pilotos indicaron que se enteraron de otra manera aunque no especificaron.

**Tabla 16: Documentos presentados para aplicar al puesto de piloto**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Currículum</b>	0	0/91 = 0
<b>Antecedentes penales (original)</b>	63	63/91 = 69
<b>Antecedentes policíacos (original)</b>	78	78/91 = 86
<b>Documento de Identificación (DPI)</b>	91	91/91 = 100
<b>Licencia tipo A vigente</b>	91	91/91 = 100
<b>Base: 91 pilotos</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto a los documentos que se presentaron para optar al puesto de piloto, los 91 pilotos encuestados mencionaron que la licencia de conducir tipo A vigente y DPI son los principales documentos requeridos para aplicar al puesto. 78 de 91 pilotos encuestados mencionan que la constancia de carencia de antecedentes policíacos es necesaria; y 63 de 91 pilotos establecen que es la constancia de carencia de antecedentes penales. Ningún piloto mencionó currículum vitae.

### **Indicador: Selección de personal**

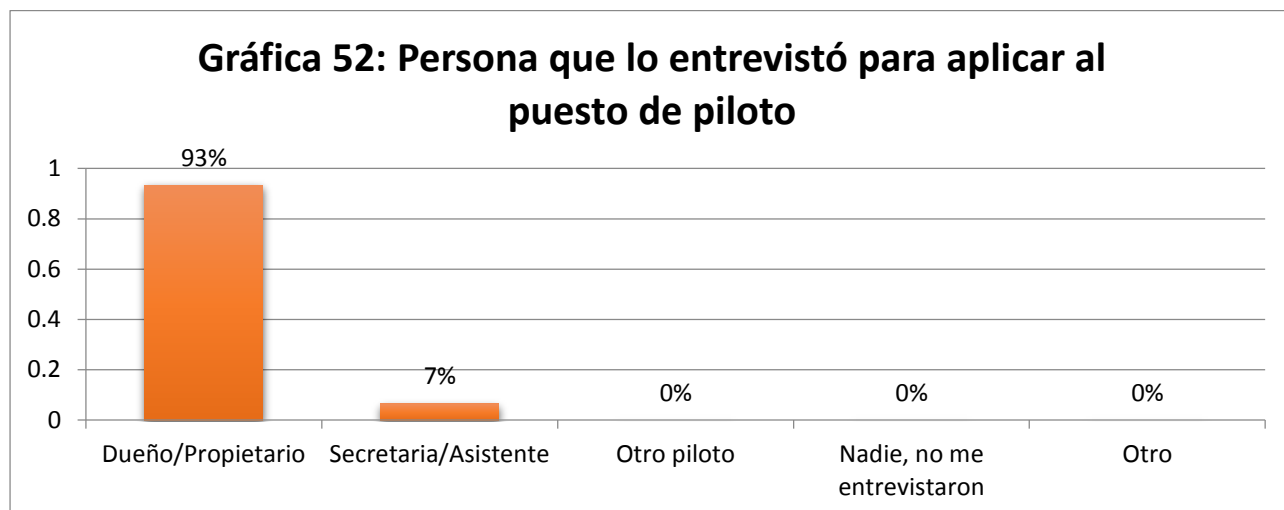
#### **Sub indicador: Solicitud de empleo**

El 100% de los pilotos de las empresas de transporte colectivo de pasajeros de Chimaltenango indican que no llenaron ningún tipo de formulario de solicitud de empleo en la empresa.



**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: Entrevistas de selección**



**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los pilotos indican que durante el proceso de selección para el puesto de piloto, fueron entrevistados por el propietario de la empresa, mientras un escaso 7% indica que fue la secretaria quien les entrevistó.

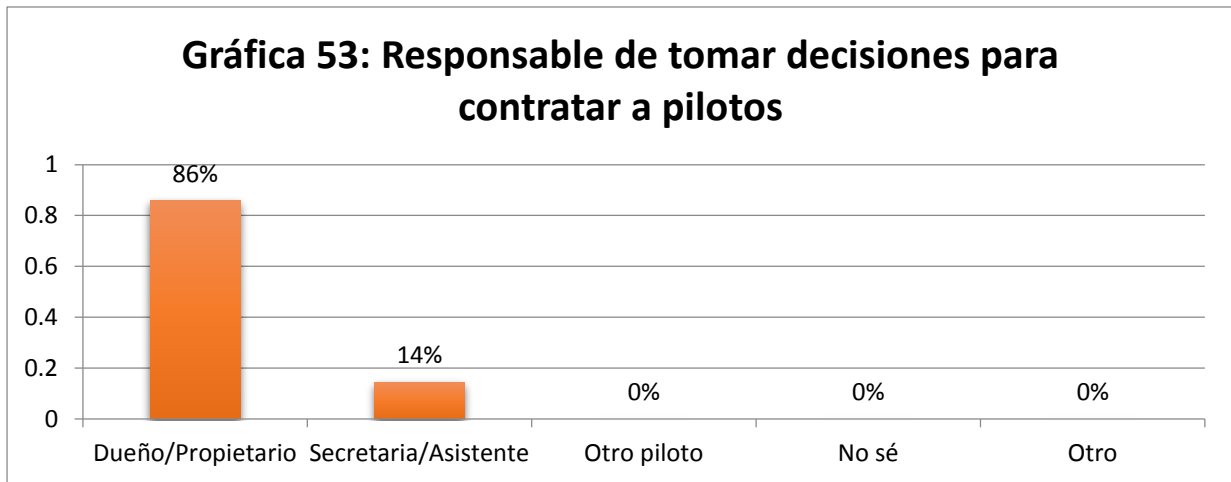
**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: Entrevistas de selección**

Con respecto al tipo de entrevistas que realizan en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, el total de los pilotos comentó que llevaron a cabo entrevistas personales en las oficinas de la empresa.

**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: Toma de decisiones**



**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El 86% de los pilotos indican que son los propietarios los responsables de tomar las decisiones en la contratación de pilotos, mientras un 14% indica que la secretaria/asistente es la persona responsable de tomar este tipo de decisiones.

**Indicador: Selección de personal**

**Sub indicador: Pruebas de selección**

El 100% de los pilotos indica que como pruebas o evaluaciones utilizadas para seleccionar a los candidatos para el puesto de piloto solamente realizaron la prueba técnica de manejo o conducción de las unidades/buses de transporte colectivo.

**Tabla 17: Tipo de cartas de referencias solicitadas para el puesto de piloto**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Laborales</b>	68	68/91 = 75
<b>Personales</b>	82	82/91 = 90
<b>Financieras</b>	0	0/91 = 0
<b>Policíacas</b>	91	91/91 = 100
<b>Base: 91 pilotos</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Con respecto al tipo de referencias o investigaciones que se aplican como parte del proceso de selección de los candidatos al puesto, los 91 pilotos encuestados indicaron que les fueron solicitadas, las cartas de referencias policiacas. 82 de 91 pilotos indicaron las cartas de referencias personales. 68 de 91 pilotos se les solicito cartas de referencias laborales.

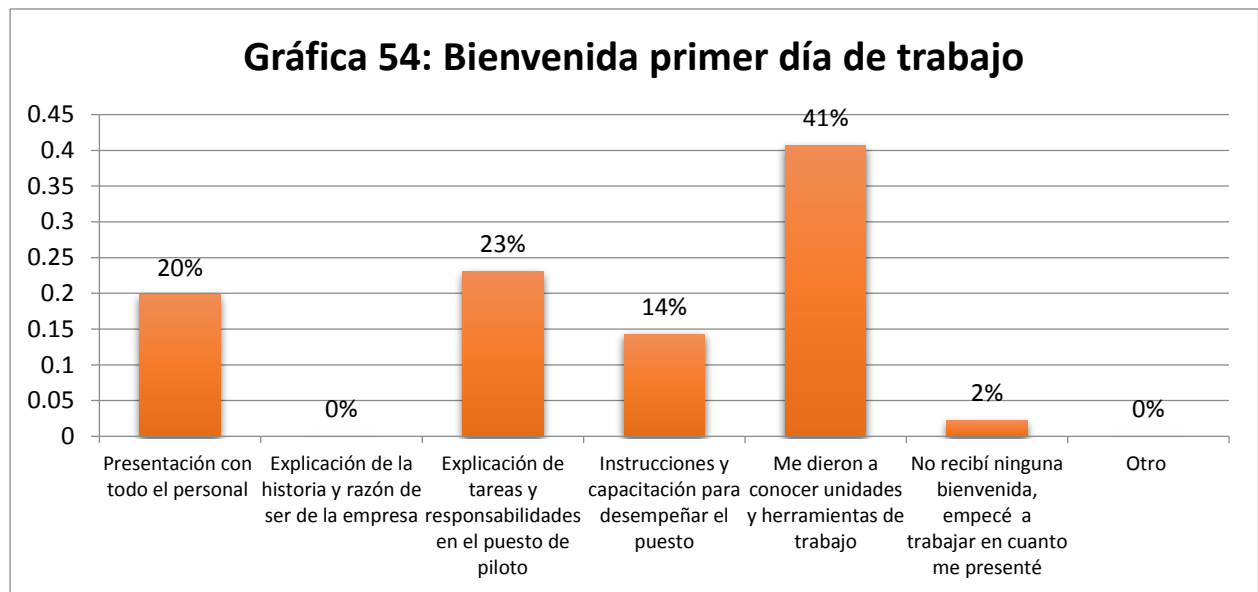
**Indicador: Contratación**

**Sub indicador: Contrato**

Es interesante notar que el 100% de los pilotos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango indicó que no poseen contrato laboral escrito.

**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Inducción a la empresa**



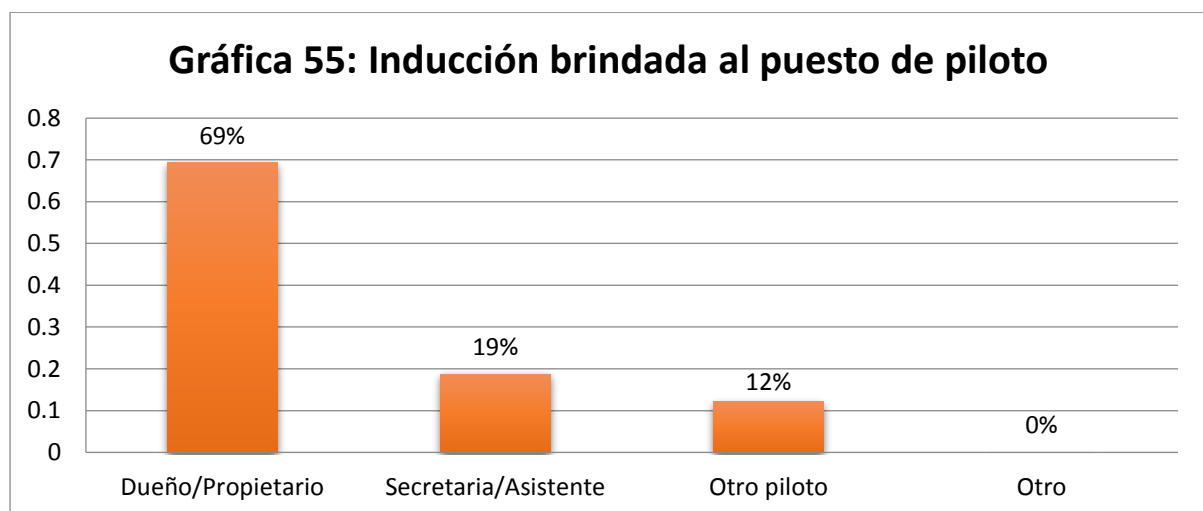
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Un 41%, indicó que como parte de la bienvenida del nuevo colaborador a la empresa se les dieron a conocer las unidades/buses y las herramientas de trabajo, mientras al 23% les explicaron, verbalmente, las tareas y responsabilidades del puesto de piloto, otro pequeño grupo indicó, en 20%, que los presentaron con el resto del personal.

**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Inducción a la empresa**



**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como se puede observar en la gráfica, en la mayoría de los casos, con un 69%, son los propietarios de las empresas los responsables de darles la bienvenida, información y capacitación para desempeñarse en el puesto de trabajo, mientras un menor porcentaje (19%) indicó que lo hace la secretaria.

**Tabla 18: Información brindada el primer día de trabajo**

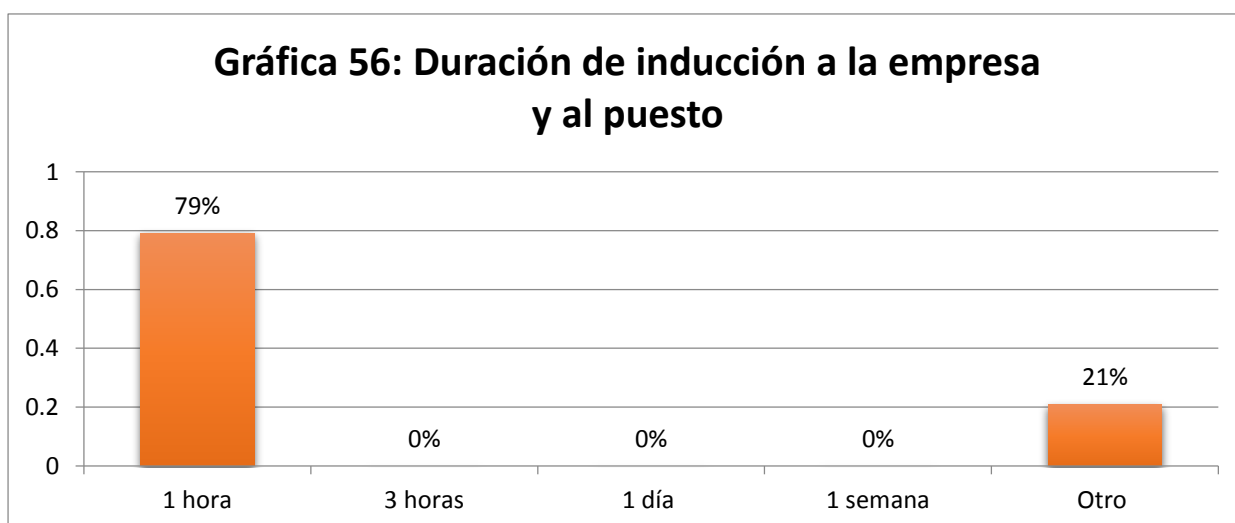
<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Razón de ser y futuro del negocio</b>	0	0/91 = 0
<b>Tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo</b>	72	72/91 = 79
<b>Detalles de la unidad y condiciones de trabajo</b>	91	91/91 = 100
<b>Base: 91 pilotos</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Como parte de la información sobre la empresa, proporcionada a los nuevos colaboradores al puesto de piloto, el total de pilotos (91) indicó que les dieron detalles de las unidades o buses y sobre las condiciones de trabajo, mientras que a 72 de 91 pilotos les brindaron información sobre las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo.

**Indicador: Inducción**

**Sub indicador: Duración de la inducción**



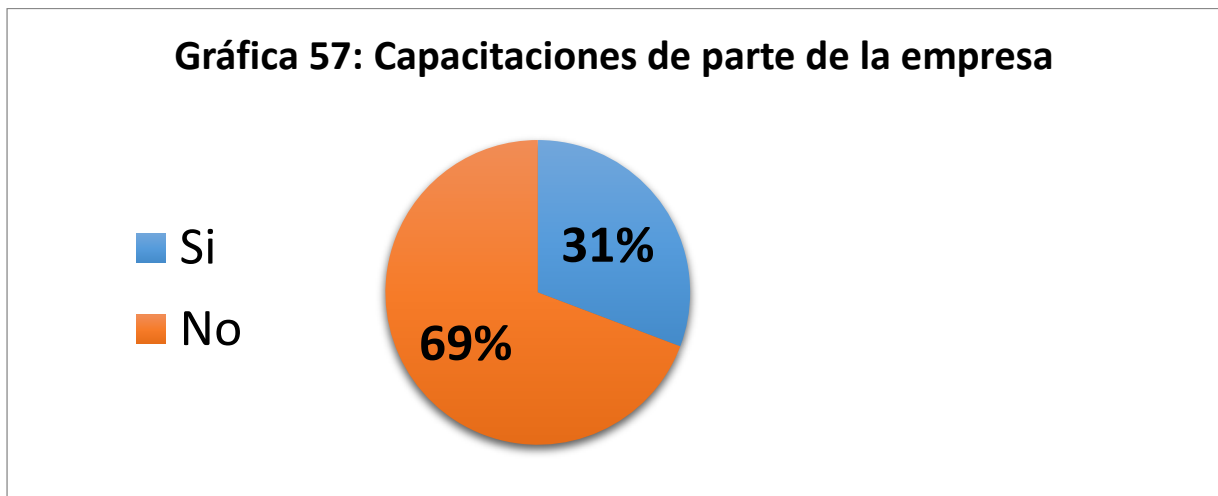
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que en alto porcentaje 79%, los pilotos de las empresas de transporte colectivo de pasajeros en Chimaltenango indican que la inducción que brindan a los nuevos colaboradores en el puesto de piloto, tiene una duración de 1 hora. Entre el 21% de los pilotos que marcaron otros como opción, mencionan que la inducción duró solamente entre 30 y 45 minutos.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Existencia**



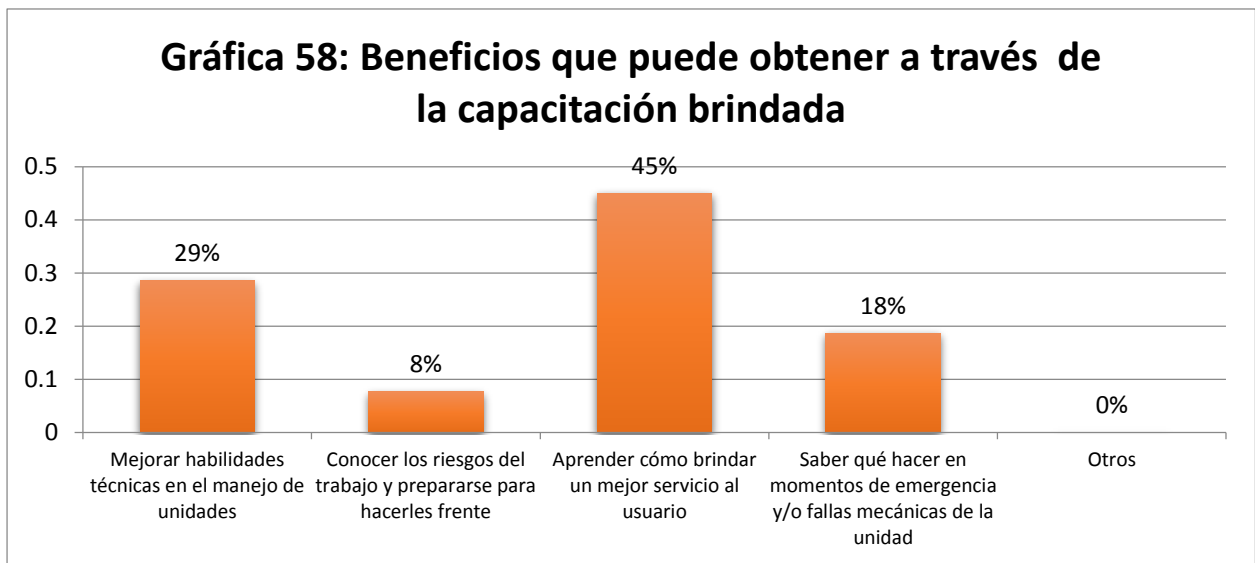
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Tal y como se muestra en la gráfica, la mayoría de pilotos de las empresas de transporte colectivo de pasajeros no recibió ningún tipo de capacitación, mientras solamente el 31% lo hizo.

## Indicador: Capacitación

### Sub indicador: Beneficios



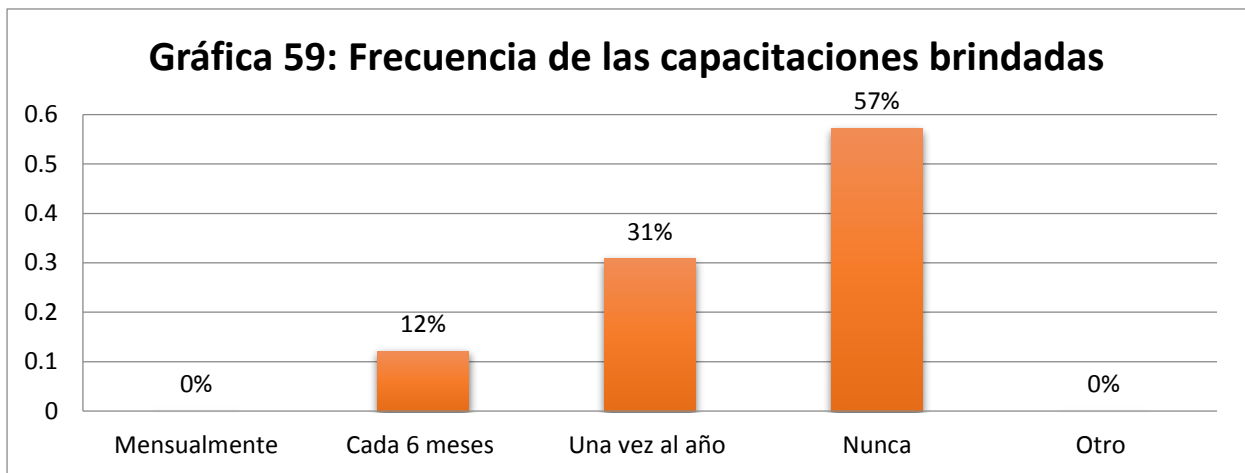
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que, la mayoría de los pilotos están conscientes que las capacitaciones afectarían de manera positiva el servicio brindado a los usuarios, opinión expresada por el 45% de los sujetos encuestados, mientras para un porcentaje menor, 29% como beneficio se obtendría una mejora en la habilidad técnica de manejo de unidades/buses extraurbanos; es interesante notar que para un 18% la capacitación les permitiría adquirir conocimientos sobre emergencias físicas y/o mecánicas.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Frecuencia**



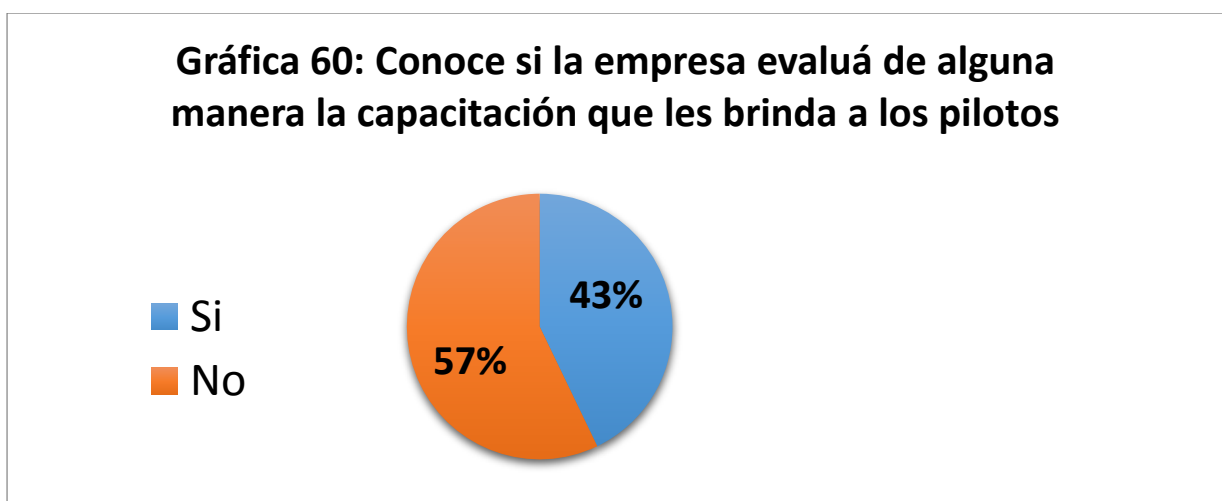
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Los pilotos de las empresas de transporte colectivo de pasajeros de Chimaltenango, en su mayoría, no han recibido capacitaciones, mientras en un 31% la ha recibido 1 vez al año.

**Indicador: Capacitación**

**Sub indicador: Evaluación de la capacitación**



**Base: 91 pilotos**

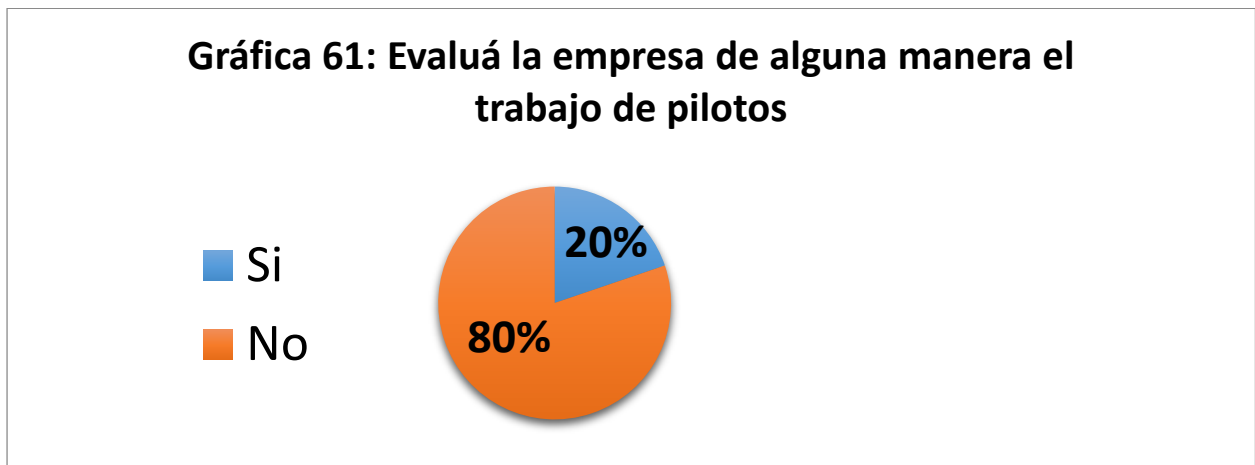
**(Fuente: elaboración propia en 2016)**



Tal y como se muestra en la gráfica, la mayoría de pilotos no conoce la manera en que se evalúan las capacitaciones por parte de la empresa, mientras el 43% indica que si lo sabe y que lo hacen calificando la capacidad para manejar las unidades; así mismo indican que evalúan el cumplimiento de normas de las empresas.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Existencia de la evaluación del desempeño**



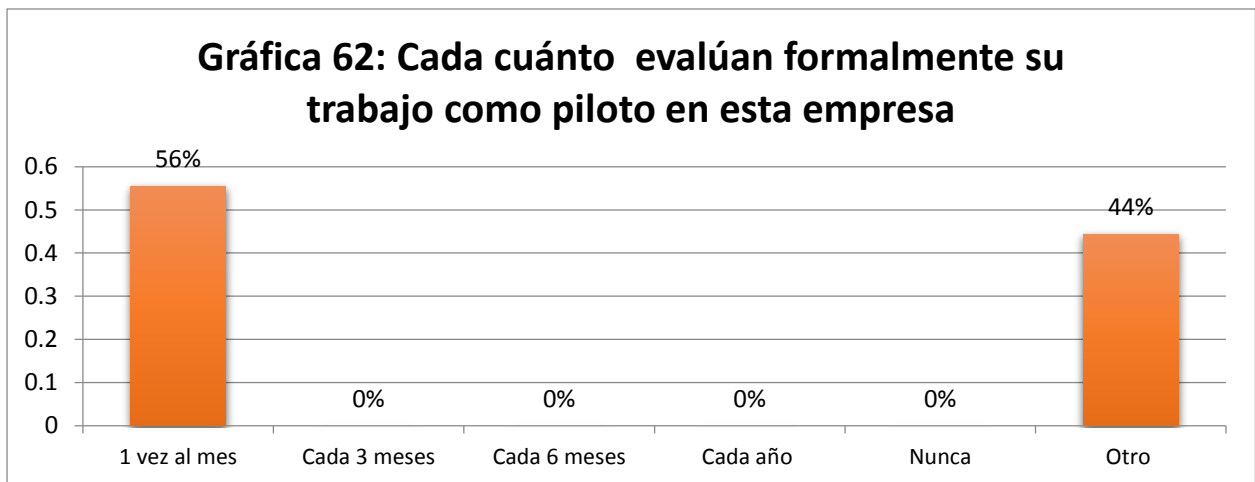
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

La mayoría de los pilotos de las empresas de transporte colectivo en Chimaltenango establecen que no evalúan su desempeño como piloto, mientras solamente el 20% indica que si lo hacen.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Frecuencia de la evaluación**



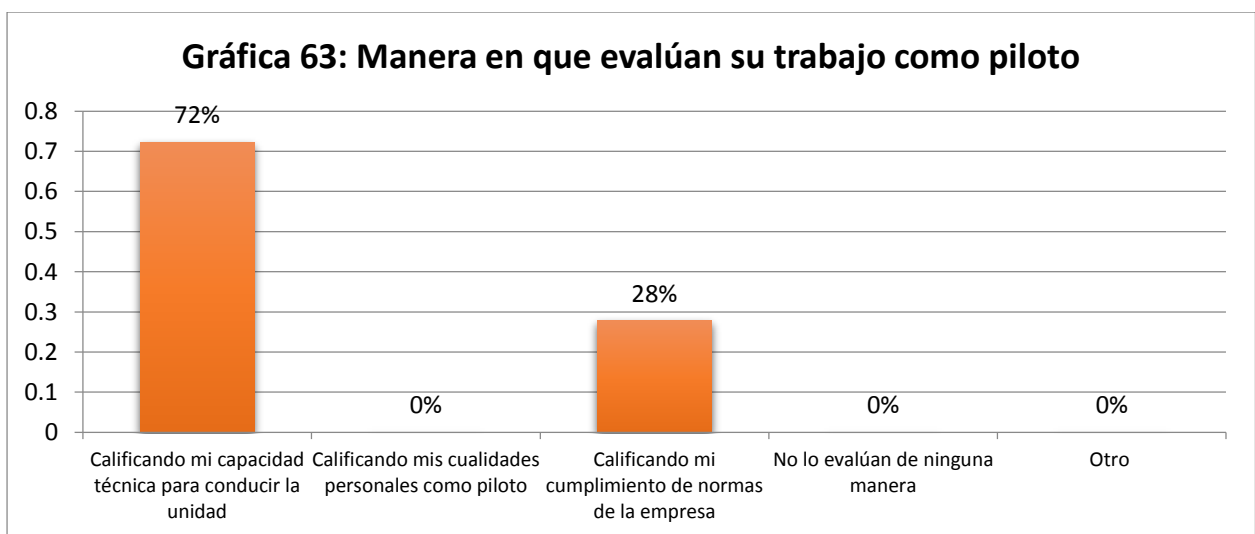
**Base: 18 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Del pequeño porcentaje de pilotos que establecieron que evalúan su desempeño como piloto, el 56% indicó que lo hacen mensualmente, mientras para el 44% esto se lleva a cabo de otra manera, en la que destaca que la mayoría lo hace diariamente.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Métodos de evaluación**



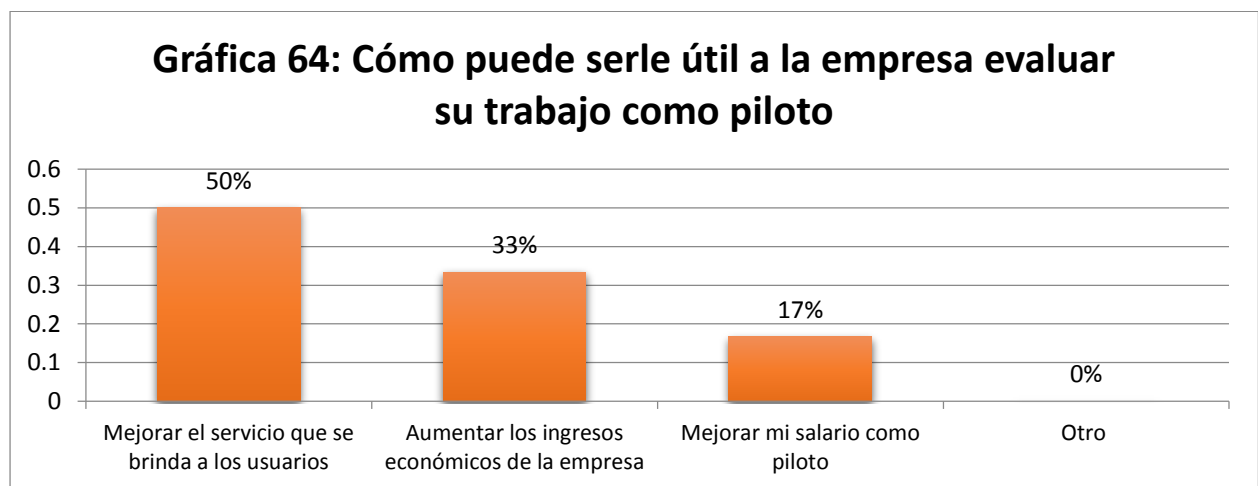
**Base: 18 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Según la opinión de la mayoría de los pilotos a quienes han evaluado su desempeño como pilotos, esto se hace calificando las capacidades técnicas para conducir las unidades, mientras en porcentaje menor 28% califica el cumplimiento de las normas de la empresa.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**Sub indicador: Beneficios de la evaluación del desempeño**



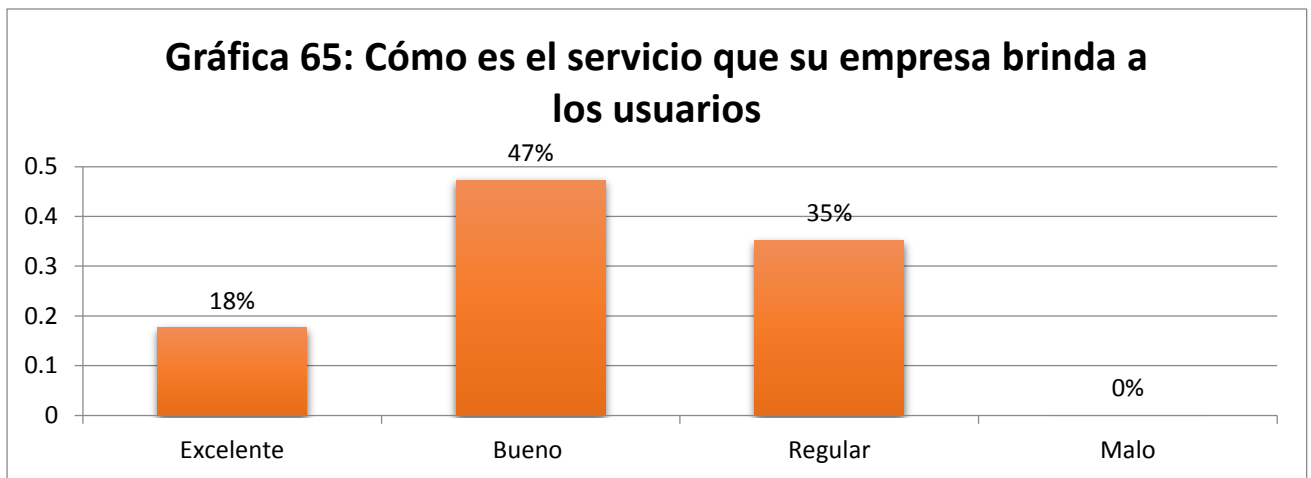
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

El 50% indicó que la evaluación del desempeño les puede ser útil para mejorar el servicio brindado a los usuarios. Un porcentaje menor 33% comentó que aumentaría los ingresos económicos de la empresa, mientras un 17% estableció que mejoraría su salario como piloto.

**Indicador: Percepción del servicio**

**Sub indicador: Calidad del servicio**



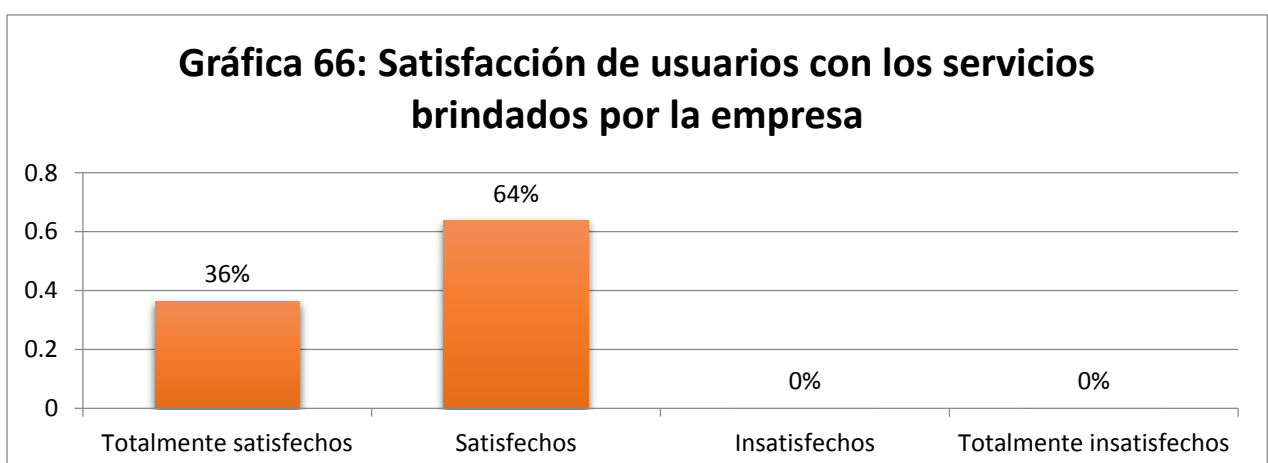
**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

En opinión de los pilotos, el servicio que brindan las empresas, a los usuarios es, para un acumulado del 65%, bueno o excelente, mientras solamente un 35% lo califica como regular.

**Indicador: Percepción del servicio**

**Sub indicador: Satisfacción del usuario**



**Base: 91 pilotos**

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Para un acumulado del 100% de los pilotos encuestados, el usuario se encuentra satisfecho, desde su punto de vista.

**Tabla 19: Cómo mejoraría el servicio que se les brinda a los usuarios que utilizan los servicios de la empresa**

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Mejorar la capacitación a pilotos</b>	76	76/91 = 84
<b>Mejores unidades</b>	91	91/91 = 100
<b>Prohibir la sobrecarga de pasajeros</b>	83	83/91 = 91
<b>Otro</b>	47	47/91 = 52
<b>Base: 91 pilotos</b>		

**(Fuente: elaboración propia en 2016)**

Es interesante notar que para los 91 pilotos de estas empresas, el servicio mejoraría obteniendo mejores unidades; mientras 83 de 91 pilotos establece que reducir la sobrecarga de pasajeros haría una diferencia positiva. 76 de 91 pilotos indican que mejorar la capacitación a pilotos mejoraría el servicio que se les brinda a los usuarios del servicio.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se analizan los hallazgos de este estudio, comparándolos y contrastándolos con la teoría presentada en el marco referencial; este análisis se presenta por indicador y de manera comparativa entre sujetos.

Es interesante notar que, según la opinión de la mayoría de los propietarios y de los pilotos del transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, estas empresas no poseen ni misión ni visión de negocio escritas, lo que además atribuyen a dos razones: porque no lo consideran importante y porque no tienen tiempo de elaborarlas, lo que refleja la ausencia de planeación estratégica, tanto del negocio como de la administración de recursos humanos (ARH).

Estos resultados contradicen lo recomendado por Alles (2011) y Pinto (2000) quienes destacan la importancia de tener definidos y oportunamente comunicados estos dos elementos, para contribuir con la productividad y elevar el compromiso laboral, ya que como indican Mondy, Noe, Dessler, Robbins, y Judge (2010), no poseer misión clara impide a las empresas tener personas comprometidas; lo mismo sucede con la visión, la cual según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) marca el futuro de la empresa; no poseerla coloca a las organizaciones en una postura débil que puede favorecer la conformidad.

Es curioso además que en el caso de las pocas empresas que poseen misión y visión escrita, el principal propósito de estas organizaciones es, en opinión de los pilotos, solamente generar ganancia económica; esto se opone a lo recomendado por Mondy et al. (2010) quienes indican que poseer misión y visión ayuda a la empresa y colaboradores a tener una clara concepción de las perspectivas futuras del negocio, las cuales no se deben limitar al crecimiento económico.

Por otra parte, es interesante notar que la mayoría de las empresas no poseen un organigrama actualizado por falta de tiempo para elaborarlo, opinión en la que nuevamente coincidieron propietarios y pilotos; esto contradice lo recomendado por Ferrel, Hirt, Ramos, Garza, Rodríguez y Flores (2010) pues al no contar con organigrama no se tiene claridad, ni en la división de trabajo ni en las líneas de autoridad y comunicación entre puestos.

Por otra parte ambos sujetos coincidieron en que la época de mayor carga trabajo es a principios del año, lo que podría permitirles anticiparse a las demandas de personal, y así cumplir con lo recomendado por Gómez-Mejía et al. (2008) quienes destacan que estimar la oferta y demanda requiere de una planeación de recursos humanos responsable. Es interesante que esto coincide con Arreola (2013) quien en su investigación en las empresas transportistas de la costa sur, también concluyó que una de sus principales debilidades en la ARH era la ausencia de planeación de recursos humanos.

Otro hallazgo importante de este estudio es que, tanto para propietarios como para pilotos, dentro de estas empresas la responsabilidad por las funciones de ARH y de la administración general del negocio recaen en el propietario, aún y cuando estas organizaciones tienden a ser pequeñas, concentrar todas esas funciones en una sola persona puede incidir en desorganización y prácticas laborales inefectivas, tal y como establecen Mondy et al. (2010) al definir que la ARH debe alcanzar los objetivos organizaciones a través del aprovechamiento del recurso humano, lo que debe asignarse a quienes posean conocimiento y experiencia adecuadas para hacerlo.

Así, de todos los pasos del proceso de planeación de recursos humanos, las empresas objeto de estudio solamente tienen claro el período de tiempo en que poseen mayor demanda de talento humano, mientras no realizan planeación estratégica ni del negocio, ni de recursos humanos por lo que se estima que su planeación es, en general, informal y empírica; esto contradice lo expuesto por Dessler (2009) quien asegura que realizar una efectiva planeación de recursos humanos permite a las empresas alcanzar las metas mediante las habilidades y conductas de los empleados.

En el caso del análisis de puestos, la mayoría de ambos sujetos coincidieron en que no poseen manual de puestos, dejando así de lado lo recomendado por Alles (2011) quien exhorta a utilizar estos manuales para transmitir claramente a todos los colaboradores el alcance de las posiciones de trabajo y sus interrelaciones. De la misma manera Escobar (2014) concluyó en su investigación que se deben implementar los manuales de puestos con información completa que permita conocer en detalle las condiciones de trabajo de cada puesto.

El no contar con manuales de puesto implica riesgos de cometer errores en el desempeño de las funciones de cada cargo, ya que tal y como indican Dolan, Schuler, Valle y Jackson (2007) el análisis de puesto permite a la organización, entre otras cosas describir y registrar el objetivo principal de cada puesto.

Por otra parte los sujetos coincidieron en que a los pilotos se les dan a conocer únicamente de manera oral las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo de su puesto, lo cual contradice lo recomendado por Dessler (2009) quien indica que la descripción de puestos es un documento escrito que sirve para explicar a cada persona sus labores, y condiciones del puesto y que para ser efectiva debe contener los elementos siguientes: identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad del titular, estándares de desempeño y condiciones laborales.

Por otra parte, al no contar la mayoría de estas empresas con descripciones de puestos se estima que tampoco poseen especificaciones ni perfiles de puesto, documentos escritos que según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) son las características necesarias que deben de poseer los empleados para desempeñar el puesto.

Lo único que las empresas objeto de estudio tienen en la actualidad como elemento del análisis de puestos es la claridad en cuanto a los requisitos mínimos para aplicar al puesto de piloto: poseer licencia de conducir tipo A y tener carencia de antecedentes penales y policíacos; es importante destacar que características como género, edad, estado civil y experiencia previa en cargos similares no son determinantes para optar a este puesto, lo que contradice lo mencionado por Bohlander et al. (2007) que establecen que la especificación de puesto requiere de conocimiento en cuanto a los rasgos humanos y experiencia obtenida para desempeñar el puesto con un amplio criterio.

En cuanto al reclutamiento de personal, los resultados muestran que, según la opinión de la mayoría de los propietarios, cuando se requiere cubrir vacantes del puesto de piloto, la autorización se da solamente de manera verbal, sin quedar ninguna constancia escrita que valide el proceso de reclutamiento ni las condiciones de trabajo que se ofrecerán a los candidatos, lo que se conseguiría implementando una requisición de personal, que según Mondy et al. (2010) es el documento que



especifica el puesto, departamento y la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y permite a la organización analizar una posible vacante.

Por otra parte, es interesante destacar que según el criterio de una tercera parte de los propietarios, la fuente de reclutamiento que utilizan como primera opción para cubrir plazas de pilotos es buscar dentro de los ayudantes de piloto, quienes en su mayoría poseen puestos fijos dentro de la estructura de estas empresas.

La segunda fuente de reclutamiento utilizada con mayor frecuencia es externa, ya que suelen emplear en segunda instancia los referidos por los pilotos actuales lo que coincide con Robbins et al. (2009) quienes recomiendan que la mejor manera de obtener candidatos es a través de las referencias de empleados ya existentes dentro de la empresa.

En tercer lugar buscan candidatos dentro de los pilotos de la competencia en su mayoría dentro de Chimaltenango. Lo que coincide con lo presentado por autores tales como Bohlander et al. (2007) y Mondy et al. (2010) quienes con respecto a las fuentes de reclutamiento externo incluyen anuncios, agencias de colocación, instituciones educativas, sindicatos entre otras, proponiendo el uso del mercado laboral doméstico, y destacando a los competidores en el mercado laboral recomendables para el reclutamiento externo.

Con respecto a los métodos de reclutamiento resulta interesante que mientras los propietarios mencionaron como primera opción el uso de referidos y como segunda el aviso entre empleados, los pilotos indicaron que se enteraron de las plazas vacantes principalmente por medio de sus amigos y de la radio; los propietarios por su parte mencionaron los periódicos y no reconocieron en la radio un método utilizado con frecuencia para dar a conocer las plazas vacantes de piloto.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Bohlander et al. (2007) quienes recomiendan adecuar las fuentes y métodos de reclutamiento a la industria o tipo de empresa, mencionando que dentro de los métodos se encuentra la radio, televisión, anuncios, carteles y el uso de los medios que provee la web (internet).

Otro hallazgo en el que ambos sujetos coincidieron fue en cuanto a la papelería requerida como mínimo para aplicar a las plazas vacantes de piloto, reconociendo como importantes la licencia de conducir tipo A vigente y el DPI, así como las constancias

de carencia de antecedentes penales y policíacos. Es importante destacar que ninguno de los dos sujetos incluyó la hoja de vida o curriculum, lo que contradice lo expuesto por Gómez-Mejía et al. (2008) quienes indican la importancia de incluir la hoja de vida entre los documentos para el reclutamiento y la selección.

Así, las empresas objeto de estudio a pesar de utilizar algunas fuentes y métodos de reclutamiento con cierta preferencia para cubrir las plazas vacantes de piloto, para lo cual tienen algunos documentos definidos como mínimo para aplicar a esos puestos, no llevan a cabo un proceso formal y ordenado y no poseen políticas claras de reclutamiento, ya que ni siquiera utilizan requisición de personal, contradiciendo así recomendaciones puntuales dadas por autores tales como Gómez-Mejía et al. (2008).

Por otra parte ambos sujetos coincidieron que no poseen solicitud de empleo. Lo que se opone a lo indicado por Mondy et al. (2010) y Bohlander et al. (2007) quienes argumentaron que una solicitud bien diseñada posee información esencial que permite constatar la relación entre el individuo y el puesto al que aplica y con base en ello decidir si avanza al siguiente paso que es la entrevista preliminar.

Por otro lado los propietarios indicaron que en el proceso de selección utilizan las entrevistas preliminares en la mayoría de los casos mientras las entrevistas de contratación son utilizadas como segunda opción. Por su parte los pilotos confirmaron, en su mayoría, que fueron entrevistados personalmente en las oficinas de la empresa por el propietario de la misma. Esto coincide con Robbins (2004) y Bohlander et al. (2007) que establecen que la entrevista es la práctica de selección más utilizada y que las entrevistas preliminares tienden a tener influencia importante en las decisiones finales de este proceso.

Así mismo ambos sujetos coinciden que en la mayoría de las veces es el propietario de la empresa el responsable de tomar las decisiones de selección de personal; esto es congruente con lo indicado en Robbins et al. (2009) quien enfatiza que el responsable de tomar las decisiones de selección debe ser el jefe inmediato de la plaza vacante.

Es interesante destacar que a pesar que los propietarios no mencionaron las pruebas o evaluaciones como una práctica en la selección de pilotos en sus empresas, ambos sujetos reconocieron que llevan a cabo pruebas de manejo de los buses antes de

tomar la decisión final de contratación, lo que correspondería según Mondy et al. (2010) a pruebas técnicas de selección, mismas que comprueban el conocimiento del puesto como una muestra de trabajo que se asemeja a los requerimientos del cargo.

En otro resultado de este indicador, los propietarios comentan que a los candidatos a puestos de piloto les investigan principalmente las referencias policíacas y personales, y en menor grado las laborales lo cual coincide lo indicado por los pilotos quienes agregaron como parte del proceso de selección deben presentar a la empresa cartas de referencia personales y laborales. Así y contrastando con Robbins et al. (2009) es preocupante que no investiguen las referencias laborales como prioridad especialmente si se toma en cuenta que estas empresas suelen buscar sus candidatos entre la competencia y ayudantes de piloto.

Con respecto a la contratación es inquietante notar que ambos sujetos coinciden en que la empresa no posee ningún tipo de contrato escrito para sus empleados en el puesto de piloto, con lo que claramente están operando en la ilegalidad al no cumplir con lo establecido por el Código de Trabajo de Guatemala, en donde además se enfatiza que la ausencia de contrato de trabajo es imputable al patrono y el derecho de trabajo tutelar del trabajador.

En relación a la inducción, ambos sujetos concuerdan en reconocer que a los nuevos empleados se les da la bienvenida, en la que les dan a conocer sus condiciones de trabajo y se les muestran tanto las herramientas como los buses o unidades que estarán a su cargo; adicionalmente, suelen incluir una breve explicación oral de las funciones y responsabilidades del cargo y una presentación con el personal de la empresa, lo que coincide con lo que Robbins et al. (2009) incluye en la inducción de personal, sin embargo, no cumple con lo que autores tales como Mondy y Noe (2005) integran a la inducción, como informar al empleado de los objetivos, historia, metas, normas, valores y procedimientos de la organización.

Así, el proceso de inducción brindado por estas empresas cubre, parcialmente, la inducción al puesto y deja sin atender la inducción a la empresa, contradiciendo así lo expuesto por Robbins et al. (2009) quienes sugieren que la inducción a la empresa informa al nuevo empleado los objetivos, historia y procedimientos de la organización.

Por otra parte, ambos sujetos coincidieron en que la duración de la inducción que se les brinda en la empresa es de una hora o menos, lo que nuevamente deja por fuera las recomendaciones de autores tales como Bohlander et al. (2007), quienes proponen que, para que la inducción sea efectiva, debiera durar lo suficiente para cumplir con los objetivos de ambos tipos de inducción.

En cuanto a la capacitación, ambos sujetos indicaron que en la mayoría de las empresas no se brinda capacitación a los pilotos y tampoco han recibido formación la mayoría de propietarios, lo que contradice lo expuesto por Dessler y Varela (2011) que opinan que la capacitación es esencial para dar a los trabajadores las habilidades necesarias para que realicen sus labores con efectividad, además de ser un medio para el desarrollo del personal.

A pesar de ello, ambos sujetos reconocieron que de la capacitación podrían obtener importantes beneficios, tales como la mejora en el servicio brindado a los usuarios y el obtener mayores ingresos económicos para el negocio, ya que tal y como señala Pinto (2000) la capacitación permite conocer necesidades de aprendizaje para establecer los objetivos del plan de capacitación.

Coincidiendo con lo expuesto anteriormente Castillo (2011) indicó que las principales necesidades de capacitación de los pilotos del transporte colectivo de Quetzaltenango son el servicio al cliente y los conocimientos de mecánica por lo que recomendó que se implementaran planes formales de capacitación. Esto es complementado por Quiej (1999) quien encontró que las principales causas que obstaculizan la capacitación es la falta de un departamento formal de recursos humanos.

Dentro de las eventuales necesidades de capacitación que los propietarios asignan a los pilotos se encuentran la seguridad y el manejo de emergencias, el servicio al cliente, la conducción de las unidades y el mantenimiento automotriz; lo que coincide con lo que indica Bohlander et al. (2007), para quienes deben atenderse necesidades tanto genéricas como específicas de capacitación, para lo cual recomienda un diagnóstico de necesidades conducido de manera estructurada y profesional, lo que en estas empresas no sucede.

Los resultados mostraron que los propietarios no evalúan el desempeño de los empleados, hecho que fue confirmado por los pilotos al indicar que desconocen si la

empresa evalúa de alguna manera su desempeño; esto se contrapone con lo expuesto por Chiavenato (2009) al indicar que las evaluaciones del desempeño tienen como propósito desarrollar las fortalezas y reducir los limitantes de los estándares del desempeño, mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones con la empresa y son el medio por el cual todos los sistemas de ARH se retroalimentan, por lo que no realizarla es un error considerable.

Con respecto a los beneficios que podrían obtener de este proceso si se realizara, los sujetos coinciden en argumentar que mejoraría el servicio al usuario y el ingreso económico de la empresa, coincidiendo así con Bohlander et al. (2007) que incluyen dentro de los beneficios de un programa de evaluación del desempeño los siguientes: dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño, proporcionar los medios de identificar las fortalezas y debilidades, brindar un formato que permita al supervisor ayudar a mejorar el desempeño al empleado y aportar recomendaciones salariales, entre otros.

En cuanto a la retroalimentación de la evaluación del desempeño en las pocas empresas en que esto se lleva a cabo, según ambos sujetos, se hace solamente de manera oral, contradiciendo así lo recomendado por autores tales como Robbins (2004) y Bohlander et al. (2007), quienes indican que para ser efectiva debe quedar registrado escrito de los acuerdos y de las metas de desempeño.

Con respecto a la percepción que del servicio tienen los propietarios y los pilotos, la mayoría de ambos sujetos coincidieron en que en su opinión sus clientes están satisfechos; esto contradice lo expuesto por Solórzano (2015) y Quin (2015) quienes indican que los pilotos brindan un mal servicio y en que las empresas ponen en riesgo la vida de los usuarios al sobrecargar las unidades. Por otra parte, el que las empresas no hayan permitido conocer la opinión de sus clientes con respecto al servicio brindado contradice lo expuesto por Pérez (2006) quien indica que para cumplir o exceder las expectativas del cliente se le debe escuchar para conocer lo que espera de la empresa.

Finalmente, ambos sujetos reconocen que el servicio brindado a los usuarios mejoraría si se capacitara a los pilotos, si se evitara la sobrecarga de pasajeros en las unidades, y si se diera mantenimiento efectivo a las mismas.

## VI. CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió describir cómo se lleva a cabo la administración de recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango; con base en la investigación de campo y en la discusión de resultados se presentan las siguientes conclusiones para cada uno de los objetivos de este estudio:

1. La administración de recursos humanos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango se ejecuta de manera empírica, informal y desorganizada.
2. No se lleva a cabo planeación de recursos humanos y no poseen elementos básicos de la planeación del negocio, como misión y visión; a pesar de ello, tienen claro que la época con mayor demanda de talento humano es a principios de cada año, lo que podría permitirles prever necesidades de personal.
3. No poseen descripciones, especificaciones, perfiles ni manuales de puestos, por lo que dan a conocer las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de los pilotos solamente de manera breve y verbal.
4. El proceso de reclutamiento que llevan a cabo no está estructurado y es incompleto; no poseen políticas de reclutamiento de personal y no formalizan sus vacantes pues no poseen requisición de personal.
5. La selección de personal se lleva a cabo de una manera empírica e incompleta, aunque cumplen con los pasos siguientes: entrevista preliminar, evaluación técnica y verificación de referencias personales, penales, policíacas y en algunos casos, judiciales.
6. Las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango no cuentan con contrato de trabajo escrito para los pilotos.

7. La inducción de personal en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros se lleva a cabo de manera inadecuada y empírica, pues su duración es menor a una hora; a pesar de ello, cumplen con dar la bienvenida al nuevo colaborador, con presentarlo con sus compañeros de trabajo y con brindarle sus herramientas de trabajo; toda la información se brinda solamente de manera oral y brevemente.
8. No se lleva a cabo capacitación de personal ni diagnóstico de necesidades de capacitación para ningún puesto dentro de la empresa, a pesar que los propietarios reconocen que los pilotos presentan carencias en servicio al cliente, manejo de emergencias, mantenimiento automotriz y manejo adecuado de los buses o unidades, entre otras.
9. El proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera empírica e incompleta. No poseen estándares ni metas de desempeño, no poseen un método estructurado para evaluar ni brindan retroalimentación y cuando lo hacen, lo llevan a cabo de manera informal y solamente oral.
10. Según la percepción de propietarios y pilotos del transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango el servicio que brindan al usuario es bueno, lo que podría no coincidir con lo que opinan sus usuarios, realidad desconocida por estas empresas pues carecen de métodos de medición de las expectativas y la satisfacción de sus clientes.
11. Proprietarios y pilotos reconocen que para mejorar el servicio y hacer frente a algunas de sus debilidades como empresa deben capacitar a los pilotos y generar mayor compromiso laboral de parte de éstos; evitar la sobrecarga de pasajeros, mejorar las unidades y asegurar el mantenimiento oportuno de las mismas.

## VII. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriormente establecidas, se presentan para cada uno de los objetivos de este estudio las recomendaciones siguientes:

1. Formalizar y profesionalizar la administración de recursos humanos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.
2. Implementar planeación estratégica del negocio y de recursos humanos, orientando su administración al logro de altos niveles de satisfacción del cliente o usuario.
3. Implementar el análisis de puestos, dando a conocer los manuales (descripciones, especificaciones y perfiles de puesto) al personal, de manera oportuna y efectiva.
4. Formalizar el reclutamiento implementando políticas de reclutamiento interno que permitan cubrir las vacantes de piloto con los mejores ayudantes de piloto; así mismo implementar el uso de la requisición de personal para todos los procesos de reclutamiento.
5. Formalizar el proceso de selección de personal, iniciando el mismo con una solicitud de empleo adaptada a las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.
6. Implementar el uso del contrato de trabajo para todo el personal de la empresa, evitando así incurrir en ilegalidad.
7. Elaborar y facilitar el uso de manuales de inducción a la empresa y al puesto, así como el manual del empleado, el cual se deberá distribuir entre empleados actuales (re inducción) y nuevos colaboradores.



8. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para todos los empleados e implementar un plan formal de capacitación, tanto genérica como específica para todos los puestos dentro de la empresa.
9. Implementar un programa de evaluación del desempeño que cuente con estándares y metas claras, así como con procedimientos establecidos para brindar una retroalimentación oportuna y efectiva.
10. Implementar la evaluación periódica de las expectativas y el nivel de satisfacción del cliente/usuario, para mejorar constantemente el servicio brindado a los mismos.
11. Implementar el Manual del Conductor otorgado por la Dirección General de la Policía Nacional Civil y el Departamento de Transito.
12. Implementar las mejoras propuestas en la Guía General para la Administración de Recursos Humanos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango que propone esta investigación como punto de partida para profesionalizar su gestión de talento humano.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: El diccionario* (2 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arreola, V. (2013). *Evaluación de las funciones del área de recursos humanos de una empresa de transporte de la Costa Sur*. Escuintla: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos (II Parte)*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Benaiges, D. (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para Catalunya*. Catalunya: Tesis Inedita, Universidad de Girona.
- Bohlander, G., Snell, S., y García, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (14a ed.). México: Cengage Learning.
- Castillo, N. (2011). *Capacitación en las empresas de transporte colectivo de la Ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Catalán, M. (2013). *Administración de recursos humanos del personal administrativo en un centro educativo guatemalteco*. Guatemala: Tesis Inedita , Universidad Rafael Landivar.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Constitución Política de Guatemala (2015)
- De León, E. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu*. Retalhuleu: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (5 ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Diario La Nación de Guatemala (28 de Julio de 2014). *Círculo Vicioso o Cruda Realidad*. <http://www.lanacion.com.gt/transporte-extraurbano-circulo-vicioso-o-cruda-realidad/>

Dirección General de la Policía Nacional Civil (2015) *Profesionalización de conductores de transporte colectivo: manual del conductor fase 1*. Guatemala: Litografía OPP

Dirección General De Transporte (s/f). *Reseña Histórica*. Guatemala

Dolan, S., Schuler, R., Valle, R., y Jackson, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill.

Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible*. Colombia : Ecoe .

Escobar, J. (2014). *Gestión de recursos humanos en la Cadena Ferretera de Oriente S.A., Ubicada en la Ciudad Guatemala y Jutiapa*. Jutiapa: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.

Ferrell, O., Hirt, G., Ramos, L., Rodriguez, M., y Flores, M. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (7 ed.). McGraw Hill.

Gobierno de Guatemala (2012). *Caracterización Departamental Chimaltenango*

Gobierno de Guatemala (2014) *Plan de Guatemala 2020*

Gómez-Mejía, L., Balkin , D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística (2013). <http://www.ine.gob.gt/>

Júarez, D. (2014). *Gestión de recursos humanos en las empresas productoras de banano de aldea Los Encuentros, Coatepeque, Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.

Klinvex, K., O'Connel, M., y Klinvex, C. (2002). *Contrate a los no. 1*. Madrid: McGraw Hill.

Latorre, F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Valencia: Tesis Inedita, Universidad de Valencia.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2015). *Código de Trabajo*. Congreso de Guatemala Decreto 1441

- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S. , y Judge, T. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Monney, L. (2009). *Calidad de servicio una alternativa para alcanzar la satisfacción del cliente en las empresas de transporte extraurbano de la Ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Municipalidad de Chimaltenango (2015)
- Naciones Unidas (s/f). *Transporte y Desarrollo Transgeneracional*.  
[http://www.un.org/esa/dsd/dsd\\_aofw\\_ni/ni\\_pdfs/NationalReports/guatemala/transport.pdf](http://www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_ni/ni_pdfs/NationalReports/guatemala/transport.pdf)
- Organización Internacional de Trabajo (2015) *Las formas atípicas de empleo*. Ginebra
- Papalia, D., Wendkos, S., y Duskin, R. (2002). *Psicología del Desarrollo de la Infancia a la Adolescencia* (11 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw Hill.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7 ed.). Madrid: Diaz De Santos.
- Quijé, C. (1999). *Capacitación del recurso humano en las empresas del transporte extraurbano del municipio de Momostenango*. Quetzaltenango: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Reyes, A. (2001). *Administración Moderna*. México: Noriega Editores.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, V., y Jones, G. (2009). *Administración: Un empresario competitivo* (2 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, J., y Jiménez, J. (2008). *Servicio al Cliente (Versión Electrónica)*.  
 Obtenido de <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>

- Rodriguez, R. (2006). *Evaluación de la eficiencia y eficacia de la gerencia de recursos humanos del instituto municipal de transporte colectivo urbano de pasajeros del Municipio Maracaibo (IMTCUMA)*. Maracaibo: Tesis Universidad del Zulia.
- Santamaria , G. (2015). *Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la evaluación del desempeño: Evidencia empírica en la industria manufacturera española*. Barcelona: Tesis Inedita, Universidad Autonoma de Barcelona.
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., y Ott, L. (2007). *Elementos de Muestreo* (6 ed.). Madrid: International Thomson Editores.
- Sosa, W. (2014). *Administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa*. Zacapa: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Superintendencia de Administración Tributaria. (2013) *Parque Vehicular*.  
<http://portal.sat.gob.gt/sitio/>
- Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación: Calidad, nutrición, productividad y beneficios* (2a. ed.). Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Thompson , S. (2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de  
<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Villarroya, M. (2012). *Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local Catalana*. Catalunya: Tesis Inedita, Universidad Rovira I Virgili.
- Werther, W., y Davis , K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas* (6 ed.). México: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Mexico: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1:**

- **Ficha Técnica 1**
- **Instrumento 1**

### **Anexo 2:**

- **Ficha Técnica 2**
- **Instrumento 2**

### **Anexo 3:**

- **Guía General para la Administración de Recursos Humanos de Transportes Extraurbanos de Chimaltenango**

## **Anexo 1: Ficha Técnica I**

**Título del instrumento:**

Cuestionario para propietarios de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

**A quién va dirigido:**

A propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

**Objetivo:**

Determinar la manera en que se administra el recurso humano en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

**Autor:**

Jason Romario Montealegre Ramírez

**Fecha de elaboración:**

Marzo de 2015

**Qué mide:**

- Planeación de Recursos Humanos. (5-15)
- Análisis de Puesto. (16-19)
- Reclutamiento. (20-24)
- Selección de personal. (25-31)
- Contratación. (32-33)
- Inducción. (34-38)
- Capacitación. (39-47)
- Evaluación de Desempeño. (48-53)
- Percepción del servicio. (54-57)

**Forma de aplicación:**

Cuestionario de cara a cara individual.

**Tiempo de aplicación:** 60 minutos

**El instrumento se validó por medio de:**

Prueba de expertos y prueba piloto.

**Instrumento I**  
**CUESTIONARIO PARA PROPIETARIOS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO**  
**DE PASAJEROS DE CHIMALTENANGO**

Buen día, mi nombre es Jason Romario Montealegre Ramírez, soy estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, Campus Central y solicito su colaboración al responder a este cuestionario, el cual me permitirá recolectar información para realizar mi trabajo de tesis titulado: “Administración de Recursos Humanos en las empresas de Transporte Extraurbano de Pasajeros en Chimaltenango”. La información se empleará para fines exclusivamente académicos; agradezco mucho su colaboración.

**Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas/enunciados; marque con una X la respuesta (s) elegida (s).**

**General:**

**1. Género:**

Masculino

Femenino

**2. Edad:**

18-23 años

24-29 años

30-35 años

36-40 años

41 o más años

**3. Nivel de escolaridad:**

Primaria

Básico

Diversificado,  indique carrera cursada \_\_\_\_\_

Estudios universitarios,  indique carrera estudiada \_\_\_\_\_

Universitario Completo,  indique título obtenido \_\_\_\_\_

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_



**4. ¿Hace cuánto tiempo fue fundada la empresa?**

1-2 años

3-4 años

5-6 años

7-8 años

9 o más años

**5. ¿Posee la empresa misión de negocio escrita?**

Si

No

Si su respuesta es positiva, por favor indique cuál es la misión del negocio:

---

**6. Si su respuesta fue negativa por favor indique la razón por la cual no poseen misión escrita del negocio, marcando entre las opciones siguientes:**

No es necesaria

Por falta de tiempo

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**7. ¿Posee la empresa visión de negocio escrita?**

Si

No

Si su respuesta es positiva por favor indique cuál es la visión del negocio:

---

**8. Si su respuesta fue negativa por favor indique la razón por la cual no posee visión escrita del negocio, marcando entre las opciones siguientes**

No es necesaria

Por falta de tiempo

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

---

**9. ¿Indique en cual época del año requiere más empleados?**

Principios de año

Mediados del año

A finales de año

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**10. ¿Posee la empresa un organigrama actualizado?**

Si

No

**11. Si su respuesta fue negativa por favor indique la razón por la cual no lo posee, marcando dentro de las opciones siguientes**

No es necesario

Por falta de tiempo

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**12. ¿Qué persona se hace cargo de las funciones de administración de recursos humanos en la empresa?**

Dueño/Propietario

Encargado de área

Secretaria/Asistente

Nadie en particular

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**13. ¿Cómo propietario qué tipo de funciones desempeña dentro de la empresa? Puede marcar más de una opción**

Administrativas

Financieras

Recursos Humanos

Otras  Especifique: \_\_\_\_\_

**14. ¿Quién se hace cargo de la planeación del negocio?**

Dueño/Propietario

Encargado

Secretaria/Asistente

Ninguna persona en particular

Todos hacemos un poco de esto

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**15. ¿Quién se hace cargo de la planeación de recursos humanos dentro de la empresa?**

Dueño/ Propietario

Encargado

Secretaria/Asistente

Ninguna persona en particular

Todos hacemos un poco de esto

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**16. ¿Existe algún documento escrito que especifique las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y perfil de los puestos de trabajo dentro de la empresa?**

Sí

No

Si su respuesta fue positiva, por favor indique el nombre del documento y la fecha en que lo actualizó: \_\_\_\_\_

**17. ¿De qué manera dan a conocer a los empleados sus funciones, actividades, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo?**

De manera oral

De manera escrita

Otra

Especifique: \_\_\_\_\_

**18. ¿Cuáles son los requisitos mínimos para aplicar al puesto de piloto en su empresa? Puede marcar más de una opción**

- Carencia de Antecedentes penales y policíacos
- Buenas referencias laborales en puesto similar
- Nivel de escolaridad mínimo sexto primaria
- Experiencia mínima de 3 años en puesto similar
- Poseer licencia de conducir tipo A vigente
- Residir en Chimaltenango
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**19. Exige el puesto de piloto poseer alguna de las siguientes características personales:**

**Sexo:** Si,  Por favor indique cuál \_\_\_\_\_  
 No

**Edad:**  
 Si,  Por favor indique cuál \_\_\_\_\_  
 No

**Estado Civil:**  
 Si,  Por favor indique cuál \_\_\_\_\_  
 No

**20. ¿De qué manera da usted el visto bueno o aprobación para que se llenen las plazas vacantes del puesto de pilotos?**

- Oralmente  indique a quién se lo transmite \_\_\_\_\_
- Por escrito  indique mediante qué formulario o de qué manera \_\_\_\_\_
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**21. ¿Qué documentos son requeridos para optar al puesto de piloto? Marque todos los que aplique.**

- Hoja de vida o currículum vitae
- Constancia de carencia de Antecedentes penales
- Constancia de carencia de Antecedentes policíacos

Documento de Identificación (DPI)

Licencia de conducir tipo A, vigente

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**22. ¿Indique cómo dan a conocer al público las plazas vacantes dentro de la empresa? Marque las tres opciones que más utilice**

Periódicos

Radio

Referidos (de boca en boca)

Aviso oral entre empleados

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**23. ¿En dónde suele buscar candidatos potenciales para los puestos vacantes de piloto? Marque las 3 opciones que más aplique**

Entre conocidos de los pilotos actuales

Entre ayudantes de piloto

Entre pilotos de otras empresas de transporte colectivo de pasajeros

Entre referidos de autoridades municipales o de la Iglesia

En el mercado laboral en general (fuera de la empresa)

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**24. ¿Con qué frecuencia busca personal, residente de Chimaltenango, para los puestos de piloto?**

Siempre

Generalmente

A Veces

Nunca

**25. ¿Posee la empresa formulario de solicitud de empleo?**

Si

No

**26. ¿Cuáles de los siguientes pasos del proceso de selección realizan en su empresa para el puesto de piloto?**

Entrevista preliminar

Revisión de solicitudes

Pruebas o evaluaciones de selección

Entrevista profunda de empleo

Verificación de referencias y antecedentes

Entrevista de contratación

Decisión de selección

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**27. ¿Quién o quiénes son los responsables de tomar decisiones para la contratación de pilotos en su empresa? Puede marcar más de una opción**

Dueño/Propietario

Encargado

Otro piloto

Secretaria/Asistente

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**28. ¿Qué tipo de entrevistas realizan al realizar el proceso de selección de pilotos?**

- Entrevista preliminar
- Entrevista telefónica
- Entrevista personal en la empresa
- Entrevista profunda y personal
- Entrevista personal fuera de la empresa
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**29. ¿Qué tipo de pruebas o evaluaciones utilizan al momento de seleccionar candidatos para el puesto de piloto?**

- Prueba técnica de manejo o conducción de unidad/bus
- Prueba técnica de conocimientos básicos de mecánica automotriz
- Pruebas escritas de aptitudes y personalidad
- Pruebas de abuso de sustancias prohibidas (alcohol, drogas)
- Prueba polígrafo o detector de mentiras
- Examen médico
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**30. ¿Qué tipo de referencias investigan en los candidatos al puesto de piloto? Puede marcar más de una opción.**

- Laborales
- Personales
- Financieras
- Policíacas
- Judiciales
- Socioeconómicas
- Ninguna
- Otras  Especifique: \_\_\_\_\_

**31. ¿De qué manera investiga las referencias de los candidatos potenciales para el puesto de piloto?**

- Personalmente
- Telefónicamente
- Por escrito (carta o correo electrónico u otro documento)
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**32. ¿Otorga contrato de trabajo escrito a sus empleados?**

- Si
- No,  por favor indique la principal razón por la que no lo hace  
\_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 34.**

**33. ¿Qué tipo de contrato utiliza? Puede marcar más de una opción**

- Tiempo indefinido
- Temporal o Plazo fijo
- Ninguno
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**34. ¿De qué manera dan la bienvenida al nuevo colaborador en su empresa?**

- Presentación con el personal
- Explicación de la historia y razón de ser de la empresa
- Se explicaron las tareas y responsabilidades en el puesto de piloto
- Se dieron instrucciones y capacitación para desempeñar el trabajo como piloto
- Se dieron a conocer las unidades y herramientas de trabajo
- No se dio ninguna bienvenida, tuvo que empezar a trabajar de una vez, en cuanto se presentó a la empresa
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_



**35. ¿Quién es el responsable de dar la bienvenida al nuevo colaborador en su empresa?**

- Dueño/Propietario
- Encargado
- Secretaria/Asistente
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**36. ¿Qué información le brinda al nuevo empleado el primer día de trabajo?**

- Misión y Visión
- Organigrama
- Funciones del puesto
- Condiciones de trabajo
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**37. ¿Quién es el responsable de brindar la inducción al puesto?**

- Dueño/Propietario
- Administrador General
- Secretaria/Asistente
- Otra persona que ocupe el mismo puesto que el de del nuevo colaborador
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**38. ¿Cuánto dura la inducción que le brinda a los nuevos colaboradores en su empresa?**

- 1 hora
- 2 horas
- 1 día
- 1 semana
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**39. ¿Qué tipo de beneficios podría obtener la empresa al brindar capacitación a los colaboradores?**

- Mejor servicio al usuario
- Mayores ingresos económicos para el negocio
- Aumento en la motivación del empleado
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**40. ¿Brinda capacitación a los empleados en su empresa?**

- Si
- No  Si su respuesta es negativa por favor pase a la pregunta 46

**41. ¿Con qué frecuencia brinda capacitación a sus colaboradores?**

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca
- Eventualmente
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**42. ¿A qué puestos brindó capacitación en el último año?**

- Pilotos
- Ayudantes de piloto
- Secretaria
- A ningún puesto
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**43. ¿Sobre qué temas ha brindado capacitación a sus empleados en el último año?**

- Servicio al cliente
- Seguridad y manejo de emergencias
- Capacitación técnica en el puesto
- Valores de la empresa
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**44. ¿De qué manera ha evaluado la capacitación que ha brindado a sus empleados?**

- Satisfacción del empleados con el curso recibido
- Mejora en el desempeño de los puestos de trabajo luego de la capacitación
- Aumento en la satisfacción del cliente externo luego de la capacitación
- Aumento en la satisfacción del cliente interno luego de la capacitación
- No he evaluado el resultado o impacto de la capacitación
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**45. ¿En qué temas considera que debiera capacitar más a los pilotos?**

- Servicio al cliente
- Servicio y mantenimiento a unidades
- Seguridad y comportamiento en casos de emergencias
- Valores de la empresa
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**46. ¿Cuándo fue la última vez que usted recibió un curso de capacitación?**

- Hace un mes
- Hace dos meses
- Hace seis meses
- Hace un año
- Nunca
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**47. ¿Sobre qué tema recibió esa capacitación?**

Servicio al cliente

Finanzas

Recursos Humanos

Mantenimiento automotriz

Seguridad y manejo de emergencias en servicio al cliente

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**48. ¿Evalúa el desempeño de sus pilotos?**

Si

No,

**Si su respuesta fue negativa (no) pase a la pregunta 54.**

**49. ¿Cada cuánto evalúa el desempeño de los pilotos?**

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anual mente

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**50. ¿De qué manera evalúa el desempeño de sus pilotos**

Calificando la capacidad técnica para manejar o conducir la unidad /bus

Calificando las cualidades personales del piloto

Calificando el cumplimiento de normas de la empresa en puntualidad, vestuario y comportamiento como piloto

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**51. ¿Para qué le son útiles los resultados de evaluación del desempeño de sus pilotos?**

- Mejorar el servicio al usuario/pasajero
- Mejorar el mantenimiento de unidades
- Mejorar la planeación de la empresa
- Aumentar ingresos económicos para le empresa
- Aumentar el salario de los pilotos
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**52. ¿De qué manera retroalimenta el desempeño de los pilotos?**

- Por escrito
- Oralmente
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**53. ¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de los pilotos en su empresa?**

- Dueño/propietario
- Secretaria/asistente
- Otro piloto
- El cliente/usuario

**54. ¿Cómo califica el servicio que brindan sus pilotos a los usuarios o pasajeros?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**55. ¿Qué tan satisfechos cree que están los usuarios/pasajeros del transporte con el servicio brindado por su empresa?**

- Totalmente satisfechos
- Satisfechos
- Insatisfechos
- Totalmente insatisfechos

**56. ¿De qué manera cree que podría mejorarse el servicio brindado a los usuarios? Seleccione una o más opciones.**

- Mejorar la capacitación a pilotos
- Mejores unidades o buses
- Evitar la sobrecarga de pasajeros en la unidades/buses
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**57. ¿Cuáles diría usted que son las principales limitaciones o problemas que enfrentan los pilotos para brindar un mejor servicio al usuario/cliente externo?**

- Falta de capacidad técnica de conducción de unidades/buses
- Falta de conocimientos en mecánica automotriz
- Falta de actitud de servicio al cliente
- Falta de compromiso laboral con su puesto
- Falta de compromiso laboral con la empresa
- Falta de educación o cultura
- Falta de seguridad en el país
- Mala condición de las unidades/buses
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

## **Anexo 2: Ficha Técnica II**

**Título del instrumento:**

Cuestionario para pilotos de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

**A quién va dirigido:**

A los pilotos de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

**Objetivo:**

Determinar la manera en que se administra el recurso humano en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango.

**Autor:**

Jason Romario Montealegre Ramírez

**Fecha de elaboración:**

Marzo de 2015

**Qué mide:**

- Planeación de Recursos Humanos. (5-10)
- Análisis de Puesto. (11-14)
- Reclutamiento.(15-16)
- Selección de personal. (17-22)
- Contratación. (23-24)
- Inducción. (25-28)
- Capacitación. (29-32)
- Evaluación de Desempeño. (33-36)
- Percepción del servicio. (37-39)

**Forma de aplicación:**

Cuestionario de cara a cara individual y colectivo.

**Tiempo de aplicación:**

50 minutos

**El instrumento se validó por medio de:**

- Prueba de expertos y prueba piloto.

**Instrumento II**  
**CUESTIONARIO PARA PILOTOS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO**  
**DE PASAJEROS DE CHIMALTENANGO**

Buen día, mi nombre es Jason Romario Montealegre Ramírez, soy estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, Campus Central. Solicito su colaboración al responder este cuestionario, que me brindará información necesaria para mi trabajo de tesis titulado: “Administración de Recursos Humanos en las empresas de Transporte Extraurbano de Pasajeros en Chimaltenango”. A la información obtenida se le dará uso exclusivamente académico. Muchas gracias,

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una serie de preguntas; marque con una X la respuesta (s) elegida (s).

**General:**

**1. Género:**

Masculino

Femenino

**2. Edad:**

18-23 años

24-29 años

30-35 años

36-40 años

41 o más años

**3. Nivel de escolaridad:**

Primaria incompleta  Hasta que año curso: \_\_\_\_\_

Primaria completa  Hasta que año curso: \_\_\_\_\_

Básicos incompleto  Hasta que año curso: \_\_\_\_\_

Básico completo  Hasta que año curso: \_\_\_\_\_

Diversificado incompleto  Hasta que año curso: \_\_\_\_\_

Diversificado completo  Título obtenido: \_\_\_\_\_

Otro,  Especifique: \_\_\_\_\_



**4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?**

1-2 años

3-4 años

5-6 años

7-8 años

9 o más años

**5. ¿Le han dado a conocer en la empresa la razón de ser del negocio, es decir, lo más valioso que la empresa es, tiene y hace como negocio?**

Si

No

**6. Si su respuesta fue si, indique qué es, en su opinión, lo más valioso que es y hace la empresa como negocio; por favor marque solamente una opción.**

Brindar un servicio a la población

Generar ganancias económicas para los propietarios

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**7. ¿Le han dado a conocer en la empresa lo que el negocio desea lograr en el futuro**

Si

No

**8. Si su respuesta fue si, indique qué es, en su opinión, lo que quiere lograr esta empresa, como negocio, en el futuro; por favor marque solamente una opción.**

Ser la mejor empresa de transporte extraurbano en Chimaltenango

Brindar un servicio de calidad que brinde beneficios a la población en Chimaltenango

Crecer como negocio generando cada vez mayores ganancias económicas

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**9. ¿Indique en cual época del año trabaja más horas?**

Principios de año

Mediados del año

A finales de año

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**10. ¿Quién es su jefe de inmediato? es decir, ¿quién supervisa su trabajo como piloto?**

Dueño/Propietario

Secretaria

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**11. ¿Conoce si existe un documento escrito en la empresa en donde se detallen sus funciones y responsabilidades como piloto?**

Sí

No

**12. ¿De qué manera le dieron a conocer sus tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo como piloto?**

De manera oral

De manera escrita

Otra  Especifique: \_\_\_\_\_

**13. ¿Tiene conocimiento claro sobre las tareas, actividades y responsabilidades que debe cumplir en su puesto como Piloto?**

Si

No

**14. ¿Cuáles son los requisitos mínimos para el puesto de piloto en su empresa? Puede marcar más de una opción**

- Carencia de Antecedentes penales y policíacos demostrables
- Buenas referencias laborales en puesto similar
- Nivel de escolaridad mínimo sexto primaria
- Experiencia mínima de 3 años en puesto similar
- Poseer licencia de conducir tipo A, vigente
- Residir en Chimaltenango
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**15. ¿Indique cómo se enteró que había plazas vacantes para el puesto de Piloto dentro de la empresa? Puede marcar más de una opción.**

- Periódicos
- Radio
- Amigos o conocidos le contaron
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**16. ¿Qué documentos le pidieron presentar en la empresa para aplicar al puesto de piloto? Puede marcar más de una opción**

- Currículum
- Constancia de carencia de Antecedentes penales (original)
- Constancia de carencia de Antecedentes policíacos (original)
- Documento de Identificación (DPI)
- Licencia Tipo A vigente
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**17. ¿Llenó una solicitud de empleo cuando aplicó al puesto de Piloto en la empresa?**

- Si
- No

**18. ¿Quién lo entrevistó cuando estaba aplicando al puesto de piloto en esta empresa?**

Dueño/propietario

Secretaria/asistente

Otro piloto

Nadie, no me entrevistaron

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**19. ¿Qué tipo de entrevista (s) le realizaron cuando estaba aplicando al puesto de piloto en esta empresa?**

Entrevista por teléfono

Entrevista personal, en la empresa

Entrevista personal, en su casa

De ningún tipo, no me entrevistaron

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**20. ¿Quién es responsable de tomar decisiones para contratación de pilotos en su empresa?**

*Marque solamente 1 opción*

Dueño/Propietario

Secretaria/asistente

Otro piloto

No sé

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**21. ¿Qué tipo de pruebas o evaluaciones le realizaron al momento de seleccionarlo para el puesto de piloto en esta empresa?**

Prueba de manejo de unidad

Pruebas de abuso de sustancias prohibidas, como alcohol y drogas

Prueba de polígrafo o detector de mentiras

Examen medico

Pruebas escritas para conocer su personalidad o formar de ser

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**22. ¿Qué tipo de cartas de referencia le fueron solicitadas durante el proceso de selección para el puesto de piloto en esta empresa? Puede marcar más de una opción**

Laborales

Personales

Financieras

Policíacas

Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

**23. ¿Posee contrato de trabajo escrito?**

Si

No

**Si la respuesta fue negativa continúe en la pregunta 25.**

**24. ¿Qué tipo de contrato de trabajo tiene?**

Por tiempo indefinido, es decir, sin fecha de finalización determinada

Temporal, es decir, con fecha de finalización determinada

Ninguno

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**25. ¿En su primer día de trabajo como piloto en esta empresa, de qué manera le dieron la bienvenida?**

Me presentaron con todo el personal

Me explicaron la historia y razón de ser de la empresa

Me explicaron mis tareas y responsabilidades en el puesto de piloto

Me dieron instrucciones y capacitación para desempeñar mi trabajo como piloto

Me dieron a conocer las unidades y mis herramientas de trabajo

No me dieron ninguna bienvenida, tuve que empezar a trabajar de una vez, en cuanto me presenté a la empresa

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**26. ¿Quién le dio la bienvenida, información y capacitación para trabajar como piloto en esta empresa?**

- Dueño/ Propietario
- Secretaria/Asistente
- Otro piloto
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**27. ¿Qué información le brindaron en su primer día de trabajo como piloto? Marque todas las que aplican**

- Razón de ser y futuro del negocio
- Tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo
- Detalles de la unidad y condiciones de trabajo
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**28. ¿Cuánto duró la bienvenida, explicación, información y capacitación que le brindaron en esta empresa cuando se presentó por primera vez a trabajar como piloto?**

- 1 hora
- 3 horas
- 1 día
- 1 semana
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**29. ¿Le brindan capacitaciones de parte de la empresa?**

- Si
- No

**30. ¿Qué ventajas o beneficios puede obtener, como piloto, de la capacitación que le brinde la empresa?**

- Mejorar mis habilidades técnicas en el manejo de la unidad
- Conocer los riesgos de mi trabajo y prepararme para hacerles frente
- Aprender cómo brindar un mejor servicio al usuario
- Saber qué hacer en momentos de emergencia y/o fallas mecánicas de la unidad
- Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

**31. ¿Cada cuánto tiempo se le brindan capacitaciones de parte de esta empresa?**

- Mensualmente
- Cada 6 meses
- Una vez al año
- Nunca
- Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**32. ¿Conoce si la empresa evalúa de alguna manera la capacitación que les brinda a los pilotos?**

- Si,
- Por favor indique cómo lo hacen \_\_\_\_\_
- No

**33. ¿Evalúa la empresa, de alguna manera, el trabajo de los pilotos?**

- Si,
- Por favor indique cómo lo hacen \_\_\_\_\_
- No

**34. ¿Cada cuánto evalúan formalmente su trabajo como piloto en esta empresa?**

1 vez al mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada Año

Nunca

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**35. ¿De qué manera evalúan su trabajo como piloto?**

Calificando mi capacidad técnica para manejar o conducir la unidad /bus

Calificando mis cualidades personales como piloto

Calificando mi cumplimiento de normas de la empresa en puntualidad, vestuario y comportamiento como piloto

No lo evalúan de ninguna manera

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**36. ¿Para qué podría serle útil a la empresa evaluar su trabajo como piloto?**

Para mejorar el servicio que se brinda a los usuarios/pasajeros

Para aumentar los ingresos o ganancias económicas de la empresa

Para mejorar mi salario como piloto

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**37. ¿En su opinión, cómo es el servicio que su empresa brinda a los usuarios o pasajeros?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo



**38. ¿Qué tan satisfechos cree que están los usuarios o pasajeros que utilizan los servicios de la empresa con la que usted trabaja como piloto?**

Totalmente satisfechos

Satisfechos

Insatisfechos

Totalmente insatisfechos

**39. ¿Qué cree que podría mejorar el servicio que se les brinda a los usuarios o pasajeros que utilizan los servicios de la empresa en la que usted trabaja como piloto?**

*Seleccione una o más opciones.*

Mejorar la capacitación a pilotos

Mejores unidades o buses

Prohibir la sobrecarga de pasajeros en las unidades o buses

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**Anexo 3:**

**GUÍA GENERAL PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE  
CHIMALTENANGO**

**Elaboración:** Jason Romario Montealegre Ramírez

**Fecha de elaboración:** Enero de 2016

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	2
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	2
<b>RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE PASAJEROS</b> .....	4
<b>FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	15
<b>Planeación de Recursos Humanos</b> .....	16
<b>Análisis de Puestos</b> .....	17
<b>Reclutamiento de Personal</b> .....	21
<b>Selección de Personal</b> .....	25
<b>Contratación</b> .....	30
<b>Inducción</b> .....	33
<b>Capacitación</b> .....	35
<b>Evaluación del Desempeño</b> .....	39
<b>RECOMENDACIONES GENERALES</b> .....	42
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	43

## INTRODUCCIÓN

La siguiente guía está dirigida a los propietarios de las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango y está enfocada a mejorar la administración de recursos humanos (ARH); lo que esta guía propone como punto de partida para mejorar, paulatinamente, la gestión de recursos humanos en estas empresas, tiene su fundamento en los resultados obtenidos de la investigación realizada, como trabajo de tesis, durante los meses de Enero a Diciembre del año 2015.

Las ideas que presenta pretenden servir de base para adaptar las mejoras sugeridas a la realidad de cada empresa de transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango, según el plan de negocios que cada propietario tenga para sus respectivas organizaciones; así, incluyen para cada función de ARH lo siguiente: políticas o reglas básicas, proceso sugerido y formatos o documentos sugeridos, de tal manera que cada propietario pueda evaluar la manera en que desea implementar aquellas mejoras que considere oportunas y pertinentes a la realidad de su empresa.

Dentro de los beneficios que estas empresas pueden obtener al administrar su recurso humano de manera formal y responsable se encuentran los siguientes: retener el talento humano para evitar la pérdida y favorecer la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa; obtener mejor rendimiento y mayor compromiso de los colaboradores y así mismo mejorar el desempeño de la empresa como negocio.

La reducción de los riesgos que implica administrar al recurso humano de manera informal e empírica influye positivamente en la satisfacción del cliente o usuario final al contar con personal mejor capacitado y más comprometido con su trabajo y con la empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la administración de recursos humanos en estas empresas se lleva a cabo de manera informal, incompleta y desorganizada, por lo que es necesario reforzar la manera en que se llevan a cabo las diferentes funciones y procesos encaminados a contar con personal capaz, comprometido y responsable en todos los puestos de trabajo de estas organizaciones, especialmente al tomar en cuenta que estos negocios dependen directamente de la satisfacción del cliente o usuario con el servicio que se les brinda, lo que recae en alto grado en el papel de pilotos y ayudantes de piloto, quienes debieran reflejar claramente los valores, normas y formas correctas de trabajo que la empresa desea promover y por las que quiere distinguirse de la competencia.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Proponer una guía que sirva de base para mejorar la administración de recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer mejoras a la manera en que se toman decisiones sobre aumento o disminución de personal en la empresa, tomando como base los planes de negocio que el propietario haya definido y las épocas de mayor o menor carga de trabajo; así mismo, mejorar la manera en que se toman decisiones sobre los valores o conductas que la empresa espera que posean todos los colaboradores, en especial aquellos con contacto directo con el usuario.
- Brindar un punto de partida para definir, detallada y efectivamente las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y propósitos de cada puesto de la empresa, así como las características humanas, técnicas y experiencia que debieran poseer las personas que ocupen los puestos; los

documentos resultantes servirían de base para todas las restantes funciones de la Administración de Recursos Humanos.

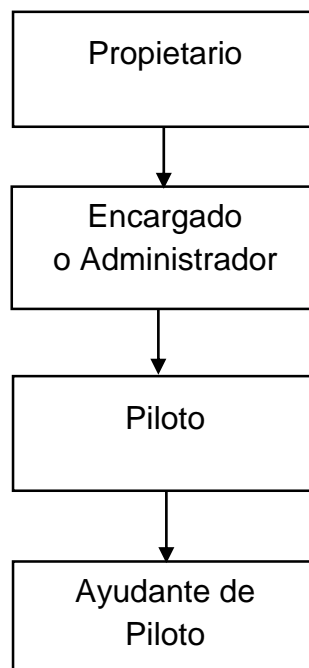
- Proponer un proceso de reclutamiento de personal que facilite la toma de decisiones sobre los candidatos a tomar en cuenta para ocupar las plazas vacantes en la empresa.
- Proponer un proceso base de selección de personal que oriente a los propietarios de las empresas para tomar decisiones de personal para los puestos vacantes.
- Proponer un formato de contrato de trabajo como punto de partida para formalizar la relación de trabajo del personal de estas organizaciones.
- Proponer un proceso base de inducción general a la empresa, mismo que pueda implementarse tanto para personal de nuevo ingreso como para reforzar el conocimiento que el personal antiguo tiene de la empresa, su historia, valores y objetivos.
- Proponer un proceso de administración de la capacitación de personal que tome como base un diagnóstico formal de las necesidades de capacitación.
- Proponer las bases para implementar la evaluación del desempeño de colaboradores como una herramienta que apoye el logro de metas de cada puesto de trabajo y del negocio en general.

## **RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE PASAJEROS**

Las empresas transporte extraurbano de pasajeros de Chimaltenango varían en tamaño por lo que el o los puestos de trabajo que se hagan cargo de la Administración de Recursos Humanos variará según los intereses, recursos y objetivos que para esta área se planteen los propietarios. Como una sugerencia, a continuación se describe cómo podría administrarse la gestión de talento humano para diferentes tamaños de empresas; por supuesto, cada organización deberá adaptar estas sugerencias a su realidad y posibilidades.

Sugerencia para micro y pequeñas empresas: aquellas con 1 – 5 unidades o buses y por tanto, con un estimado de 3-5 personas en puestos permanentes:

### **ORGANIGRAMA PARA EMPRESAS CON 1-5 UNIDADES:**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

## FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

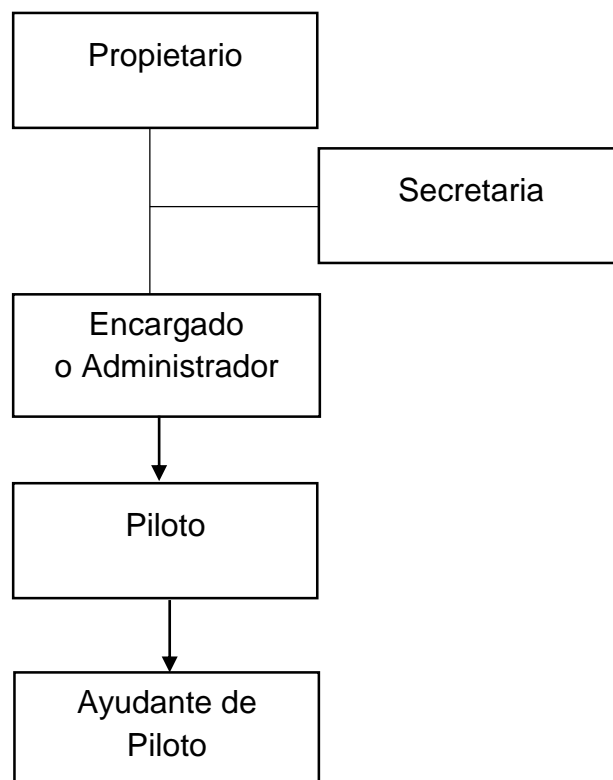
PROPIETARIO	ENCARGADO O ADMINISTRADOR
Tomar decisiones de planeación de recursos humanos (misión, visión, valores, metas del negocio y de recursos humanos, aumentos o disminución de personal, etc.)	Ejecutar los planes de recursos humanos definidos por el propietario.  Llevar el control del inventario de personal y las épocas de mayor demanda o carga de trabajo.
Revisar y aprobar manuales de puesto	Elaborar los manuales de puesto en coordinación y con apoyo de estudiantes universitarios de último año (prácticas universitarias).
Tomar decisiones de reclutamiento y selección	Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal en coordinación y con apoyo de consultoría externa cuando sea necesario.
Brindar bienvenida e inducción general a la empresa a nuevos colaboradores	Brindar y/o coordinar la inducción al puesto a los nuevos colaboradores.
Aprobar y firmar contratos de trabajo del personal; atender cualquier consulta o requerimiento que sobre los contratos de trabajo tengan los empleados o las autoridades competentes.	Seguir instrucciones del propietario y realizar trámites de aprobación de contratos de trabajo ante la autoridad competente.



<b>PROPIETARIO</b>	<b>ENCARGADO O ADMINISTRADOR</b>
<p>Tomar decisiones sobre capacitación a impartir a colaboradores y sobre recursos a invertir en estas capacitaciones.</p>	<p>Fungir como instructor de capacitación en los temas que le sean competentes.</p> <p>Coordinar y obtener apoyo de consultoría externa que imparta cursos de capacitación cuando sea necesario.</p> <p>Facilitar contactos para obtener capacitación gratuita (Municipalidades, Policía, Intecap, etc) para que el propietario decida cuáles implementar en la empresa.</p> <p>Coordinar el diagnóstico de necesidades de capacitación con consultoría externa o con prácticas universitarias.</p>
<p>Tomar decisiones sobre estándares de desempeño para cada puesto</p>	<p>Elaborar los formatos de evaluación del desempeño y aplicarlos, para presentar resultados al propietario.</p> <p>Retroalimentar el desempeño del personal a su cargo.</p>
<p>Tomar decisiones de remuneración, incentivos, motivación, separación de personal, normas y reglamentos de trabajo para todos los puestos dentro de la empresa.</p>	<p>Aplicar los reglamentos y normas de trabajo.</p> <p>Ejecutar los planes de remuneración, incentivos y motivación.</p> <p>Llevar expedientes de personal y completar procedimientos altas y de separación de personal.</p>

Sugerencia para medianas empresas: aquellas que cuentan con 6 – 19 unidades o buses y por tanto un estimado de 7-24 personas contratadas en puestos permanentes.

**ORGANIGRAMA PARA EMPRESAS CON 6-19 UNIDADES:**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

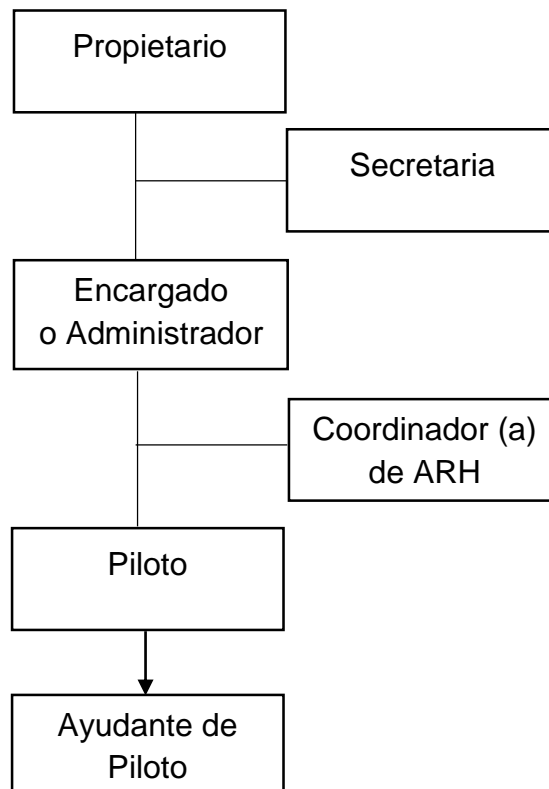
## FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

<b>PROPIETARIO</b>	<b>ENCARGADO O ADMINISTRADOR</b>	<b>SECRETARIA</b>
Tomar decisiones de la planeación de recursos humanos referente a la misión, visión, valores, metas del negocio y de recursos humanos.	Ejecutar los planes de recursos humanos definidos por el propietario.	Control del inventario de personal y de necesidades de personal adicional en épocas de mayor demanda de trabajo.
Revisar y Aprobar manuales de puesto	Elaborar los manuales de puesto en coordinación y con apoyo de estudiantes universitarios de último año (prácticas universitarias).	Contactar a los estudiantes y universidades para el apoyo de la creación de los manuales. Asistir al encargado en la revisión de ortografía
Tomar decisiones de reclutamiento y selección	Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal en coordinación y con apoyo de la secretaria	Ayudar al encargado en el proceso de reclutamiento y selección en tareas específicas que éste le asigne.
Brindar bienvenida e inducción general a la empresa a nuevos colaboradores	Coordinar la inducción a la empresa y al puesto con el encargado y el propietario.	Brindar y/o coordinar la inducción al puesto a los nuevos colaboradores.  Elaborar manuales de inducción y del empleado con apoyo de consultoría externa o de prácticas universitarias.

<b>PROPIETARIO</b>	<b>ENCARGADO O ADMINISTRADOR</b>	<b>SECRETARIA</b>
Aprobar y firmar contratos de trabajo del personal	Seguir instrucciones del propietario y realizar trámites de aprobación de contratos de trabajo ante la autoridad competente.	Archivar contratos de trabajo en expedientes de personal a su cuidado en archivo de personal.
Tomar decisiones sobre capacitación a impartir a colaboradores y sobre recursos a invertir en estas capacitaciones.	Fungir con instructor de capacitación en los temas que le sean competentes.  Coordinar el diagnóstico de necesidades de capacitación con consultoría externa o con prácticas universitarias.	Facilitar contactos para obtener capacitación gratuita (Municipalidades, Policía, Intecap, etc) para que el propietario decida cuáles implementar en la empresa.  Coordinar y obtener apoyo de consultoría externa que imparta cursos de capacitación cuando sea necesario
Tomar decisiones sobre estándares de desempeño para cada puesto	Elaborar los formatos de evaluación del desempeño y aplicarlos.  Retroalimentar el desempeño del personal a su cargo.	Archivar dentro de los expedientes de personal los resultados de la evaluación y retroalimentación del desempeño de todos los colaboradores; custodiar esta información confidencial.

PROPIETARIO	ENCARGADO O ADMINISTRADOR	SECRETARIA
Tomar decisiones de remuneración, incentivos, motivación, separación de personal, normas y reglamentos de trabajo para todos los puestos dentro de la empresa.	Aplicar los reglamentos y normas de trabajo.  Ejecutar los planes de remuneración, incentivos y motivación.	Llevar expedientes de personal y completar procedimientos de separación de personal

**ORGANIGRAMA PARA EMPRESAS CON 20 O MÁS UNIDADES:**



**Fuente: Elaboración propia 2016**

## FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

<b>PROPIETARIO</b>	<b>ENCARGADO O ADMINISTRADOR</b>	<b>COORDINADOR (A) DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SECRETARIA</b>
Tomar decisiones de la planeación de recursos humanos y del negocio.	Ejecutar los planes de recursos humanos definidos por el propietario.	Asistir en la ejecución de los planes de recursos humanos al encargado.  Llevar a cabo controles y pronósticos de oferta y demanda de personal.	Actualizar control del inventario de personal.  Archivar y custodiar expedientes de personal.
Aprobar manuales de puesto	Revisar y aprobar manuales de puesto.	Elaborar y actualizar manuales de puestos.	Contactar Universidades para obtener apoyo de estudiantes de último año para elaborar manuales de puesto.
Tomar decisiones de reclutamiento y selección de personal.	Tomar decisiones finales de reclutamiento y selección de personal en coordinación y con apoyo de la secretaria	Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.	Apoyar en tareas específicas que se le asignen durante los procesos de reclutamiento y selección de personal.

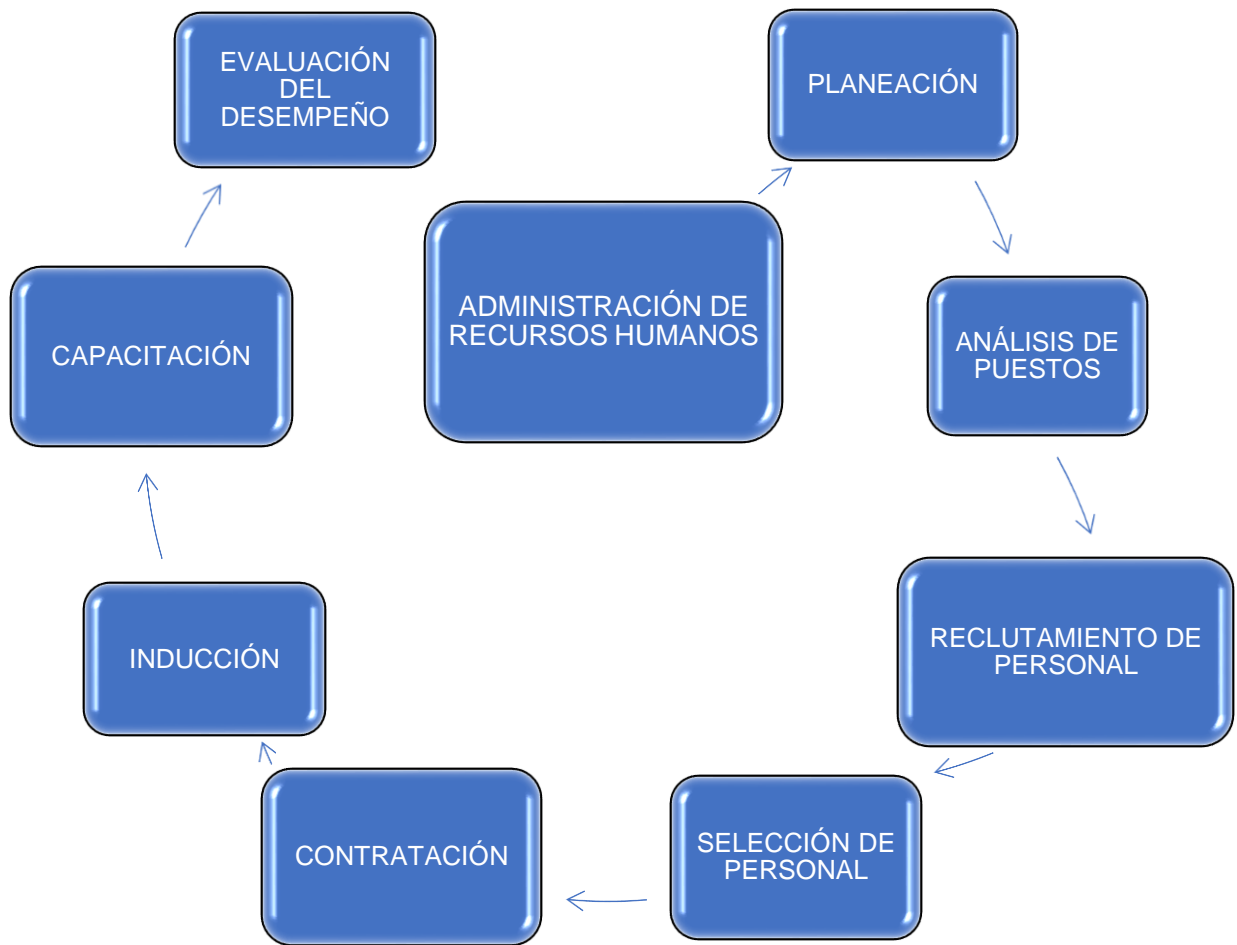
<b>PROPIETARIO</b>	<b>ENCARGADO O ADMINISTRADOR</b>	<b>COORDINADOR (A) DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SECRETARIA</b>
Brindar bienvenida e inducción general a la empresa a nuevos colaboradores	Brindar y/o coordinar la inducción al puesto a los nuevos colaboradores	Elaborar manuales de inducción y manual del empleado, así como apoyar o asistir en lo que se le solicite durante los procesos de inducción a la empresa y al puesto.	Apoyar en lo que se le requiera para coordinar los procesos de inducción a la empresa y al puesto.
Aprobar y firmar contratos de trabajo del personal	Seguir instrucciones del propietario y realizar trámites de aprobación de contratos de trabajo ante la autoridad competente.	<p>Verificar pasos para realizar trámites de aprobación de contratos de trabajo ante la autoridad competente. Realizar entrevistas de contratación de personal y verificar papelería y expediente de personal previo a la firma del contrato de trabajo.</p> <p>Atender cualquier consulta o requerimiento de los contratos de trabajo que tengan los empleados o las autoridades competentes.</p>	Coordinar la entrega de toda la papelería necesaria para integrar el expediente de personal previo a la firma del contrato de trabajo.

PROPIETARIO	ENCARGADO O ADMINISTRADOR	COORDINADOR (A) DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	SECRETARIA
<p>Tomar decisiones sobre diagnóstico, planes y programas de capacitación a impartir a colaboradores y sobre recursos a invertir en ello.</p> <p>Analizar resultados de capacitación y tomar decisiones tomando como base tales resultados.</p>	<p>Fungir como instructor de capacitación en los temas que le sean competentes.</p> <p>Coordinar el diagnóstico de necesidades de capacitación con consultoría externa o con prácticas universitarias.</p> <p>Aprobar el plan y programas de capacitación.</p> <p>Revisar los resultados de la evaluación de la capacitación y proponer acciones congruentes con esos resultados.</p>	<p>Facilitar contactos para obtener capacitación gratuita por la municipalidad, INTECAP, y otras instituciones.</p> <p>Elaborar DNC en coordinación con apoyo externo.</p> <p>Elaborar plan y programa de capacitación.</p> <p>Elaborar evaluaciones de capacitación incluyendo evaluación de la satisfacción del cliente final o usuario del servicio.</p> <p>Proponer facilitadores internos y formarlos como parte del programa de capacitación.</p>	<p>Apoyar en tareas específicas de coordinación y logística de capacitación, según le sea requerido.</p>



<b>PROPIETARIO</b>	<b>ENCARGADO O ADMINISTRADOR</b>	<b>COORDINADOR (A) DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SECRETARIA</b>
Tomar decisiones sobre estándares de desempeño para cada puesto	Aprobar formatos de evaluación y retroalimentación del desempeño.	Elaborar y aplicar formatos de evaluación y retroalimentación del desempeño.	Archivar y custodiar resultados de evaluación del desempeño.
Tomar decisiones de remuneración, incentivos, motivación, separación de personal, normas y reglamentos de trabajo para todos los puestos dentro de la empresa.	Aplicar los reglamentos y normas de trabajo.  Ejecutar los planes de remuneración, incentivos y motivación	Administrar expedientes de personal y completar procedimientos de separación de personal.  Elaborar planillas y administrarlas.	Apoyar en la elaboración de planillas y el archivo en expedientes de personal.

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



A continuación se presenta, para cada una de las funciones de Administración de Recursos Humanos lo que se sugiere implementar, para lo cual se incluye una descripción breve de la función, algunas políticas o reglas básicas a tomar en cuenta para esa función, el proceso sugerido que se presenta mediante un diagrama, recomendaciones específicas a tomar en cuenta para poner en práctica ese proceso y en algunos casos, formatos sugeridos o documentos que podrían tomarse de base para implementar las mejoras sugeridas.

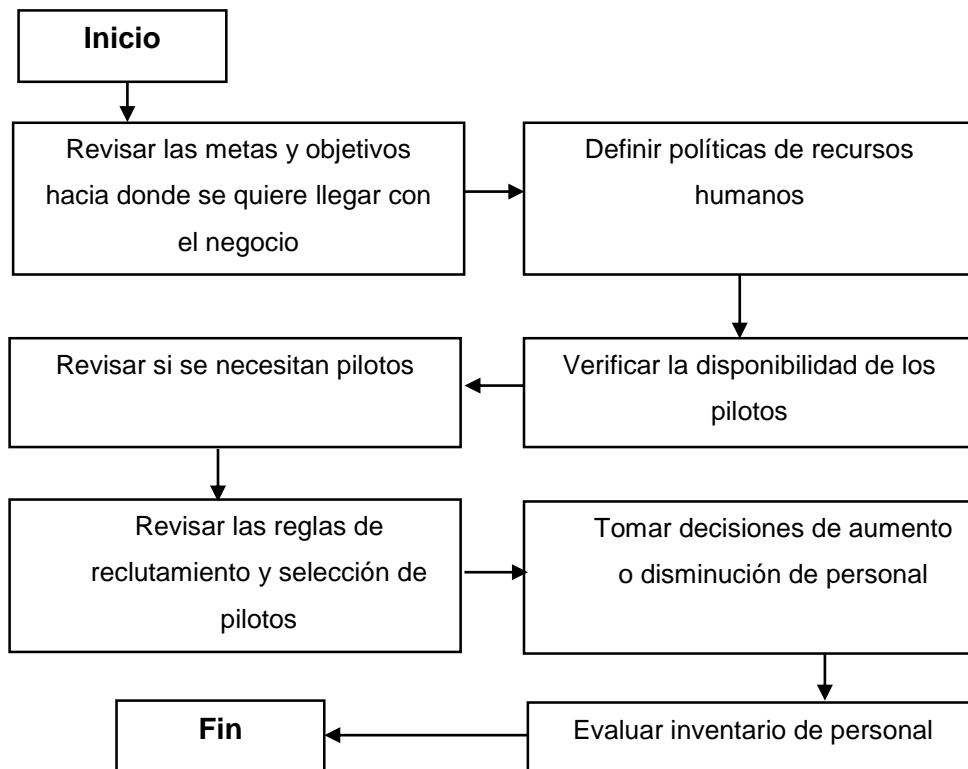
## **Planeación de Recursos Humanos**

La planeación de recursos humanos es el proceso por medio del cual los gerentes de las empresas se aseguran de contar con el número y tipo de empleados adecuados para desempeñar las tareas asignadas. Así mismo se estima la demanda futura del recurso humano, es decir, la cantidad de personal que habrá que incrementar o de reducir, según la carga de trabajo durante un año calendario; por otra parte, es la función que permite plantear metas y objetivos que la empresa desea alcanzar en materia de personal o de recursos humanos (tipo de valores, conductas, talentos y capacidades que desean que su personal muestre ante el cliente) y la manera en que piensa lograr esos objetivos mediante las actividades y funciones de administración de recursos humanos que implementará durante un año calendario o más, para garantizar que atraerá, retendrá y desarrollará el personal que necesita tener para alcanzar sus metas como empresa.

### **Políticas sugeridas:**

- Se debe crear y dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa.
- Se deben implementar estrategias y planes de ARH que ayuden al logro de metas de la empresa o del negocio.
- Se debe estimar la necesidad de personal especialmente en épocas de cambio en la demanda de fuerza de trabajo (aumento o disminución de personal según los requerimientos del negocio).
- Se deben crear e implementar maneras de medir el impacto de las labores de ARH en el logro de metas de la empresa.
- Todo plan, de negocios o de ARH debe ser aprobado por el propietario de la empresa, a quien además deberán presentársele oportunamente los resultados de la ejecución de esos planes para su evaluación.

## PROCESO SUGERIDO PARA LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración Propia 2016

### Análisis de Puestos

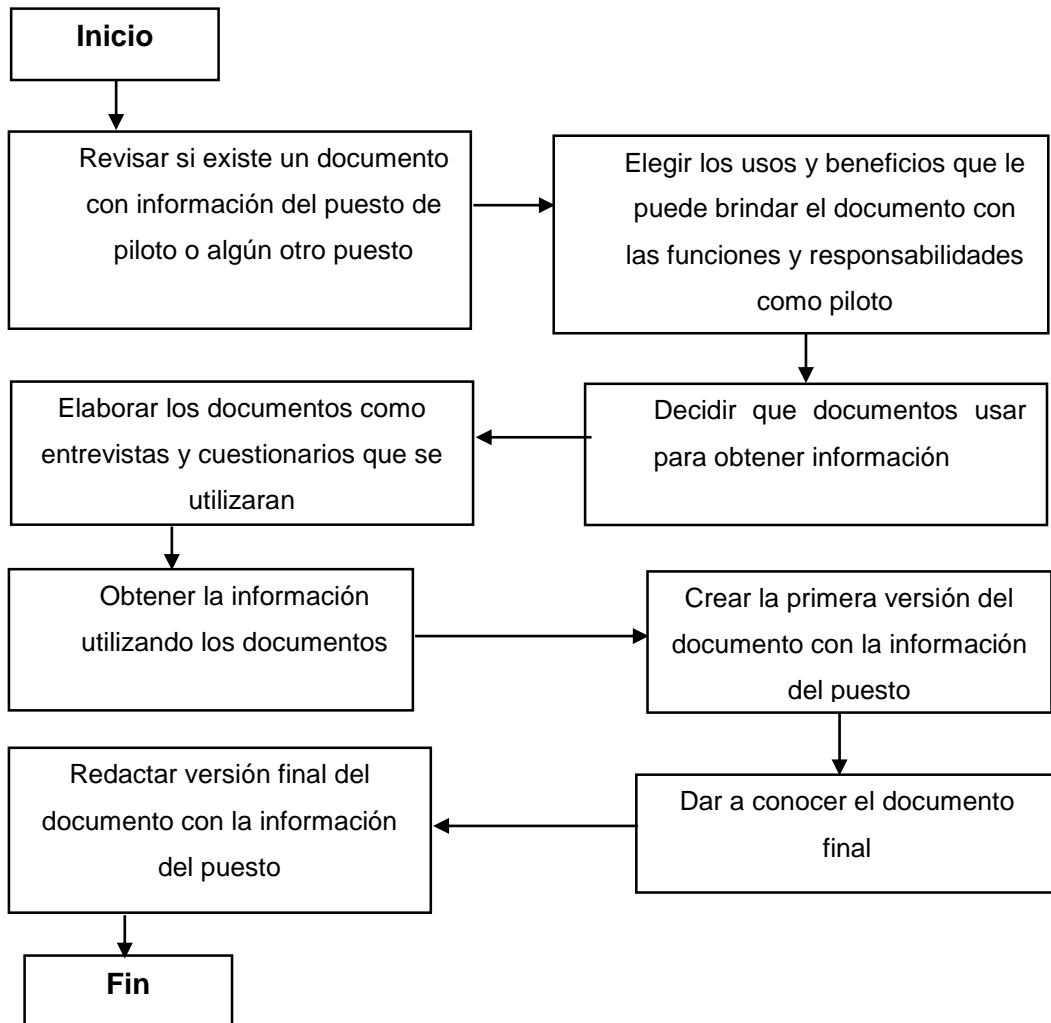
El análisis de puestos es el proceso en donde se analizan y ponen por escrito, de manera clara y ordenada, los objetivos, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de todos y cada uno de los puestos que existen dentro de la empresa, así como el detalle de habilidades y características personales que deberá poseer la persona ideal para desempeñar cada cargo. Para llevar a cabo el análisis de puesto hay varios métodos entre los cuales están las entrevistas, los cuestionarios, los diarios o bitácoras de actividades y las observaciones que permiten obtener información valiosa para cumplir con los objetivos de esta función tan importante de la ARH. Contar con esta información de manera correcta y actualizada es vital para el desarrollo efectivo de todas las funciones de la ARH, por lo que no poseer esta

información deja a la empresa sin bases o sin fundamentos para mejorar su gestión del talento humano, por lo que se considera indispensable que la empresa cuente con este análisis de puestos debidamente realizado.

**Políticas sugeridas:**

- Se debe implementar la creación y uso de las descripciones y especificaciones de puestos para todos los cargos de la empresa.
- Se debe actualizar, cada año, al manual de puestos y los formatos mediante los cuales se obtiene la información necesaria para elaborarlo.
- Se podrá recibir apoyo, previa autorización del propietario de la empresa, de consultores externos o estudiantes universitarios para elaborar y dar mantenimiento al manual de puestos.
- Todas las funciones de ARH tomarán como base la información que brindan las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo.

## PROCESO SUGERIDO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS



Fuente: Elaboración Propia 2016

## Formatos de Análisis de Puestos

A continuación se presentan ejemplos de formatos de la descripción y especificación del puesto para utilizar y llenar acorde a los requerimientos de cada empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<b>PUESTO:</b>
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b>
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b>
<b>AREA DE TRABAJO:</b>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>
<b>NUMERO DE PLAZAS:</b>
<b>FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO:</b>
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
<b>RIESGOS DEL PUESTO:</b>
<b>CONDICIONES AMBIENTALES:</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>

<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR ESTE CARGO:</b>	
<b>EDAD:</b>	
<b>GENERO:</b>	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b>	
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS</b>	
<b>HABILIDADES NECESARIAS</b>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	

### **Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento de personal es el proceso por medio del cual se atrae a un número suficiente de candidatos con las características y habilidades tanto personales como técnicas para desempeñar el cargo con efectividad. El proceso inicia cuando surge la



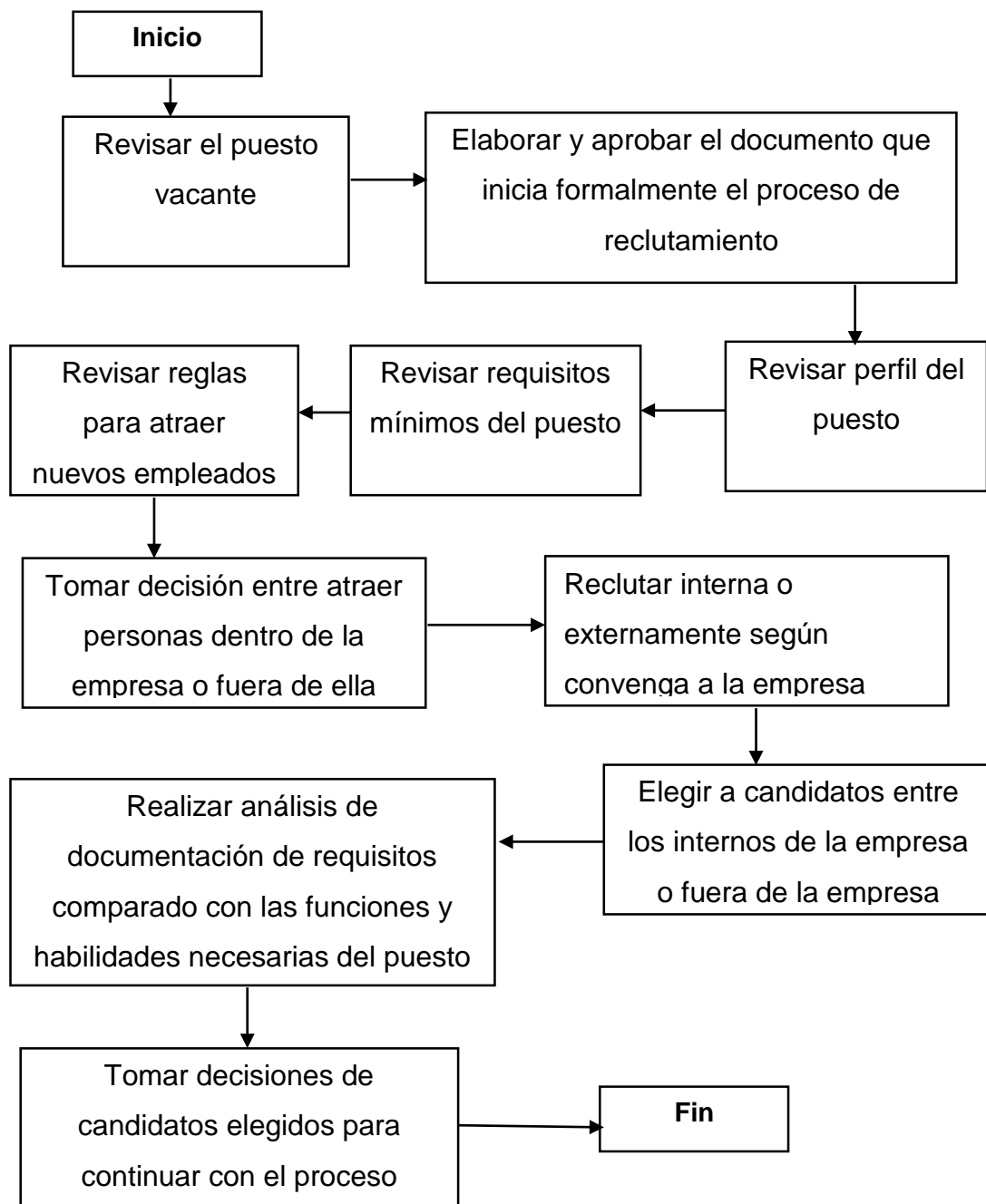
vacante en donde es necesaria la requisición de personal que contiene información del puesto, departamento, fecha en que el empleado es requerido para trabajar entre otros. Dentro del reclutamiento se encuentra el reclutamiento interno y externo; el interno se refiere al reclutamiento que se lleva a cabo dentro de la empresa en donde se toman en cuenta los candidatos potenciales internos con las características, habilidades requeridas para ocupar el puesto. En el reclutamiento externo se toman en cuenta los candidatos potenciales externos que posean las habilidades y características que la empresa necesita. Toda empresa necesita realizar en algún momento, procesos de reclutamiento de personal, por lo que es muy importante que cuente con esta función debidamente organizada para elevar la probabilidad de contar con recurso humano efectivo en los diferentes cargos dentro de la empresa; no poseer este proceso o llevarlo a cabo de manera inefectiva debilita a la empresa y la coloca en alto riesgo de errores y problemas causado por ineficacia o negligencia del personal.

#### **Políticas sugeridas:**

- Para todo proceso de reclutamiento deberá contarse con la requisición de personal debidamente llena y firmada por el propietario de la empresa; no se iniciará ningún proceso de reclutamiento que no cuente con este documento debidamente lleno y firmado.
- Para todo proceso de reclutamiento se dará prioridad, inicialmente, al personal interno que pudiera ser promovido o trasladado al puesto vacante; se iniciará con la búsqueda externa de candidatos cuando se hayan agotado las opciones internas o cuando el propietario así lo decida por convenir a los intereses de la empresa.
- Al buscar candidatos externos se favorecerá la atracción de aquellos con evidencia de buen desempeño laboral y experiencia previa en puestos similares.
- Se permitirá participar en procesos de reclutamiento de personal solamente a mayores de edad; cualquier dato falso reportado durante el proceso de reclutamiento será condición suficiente para dar por terminada la participación del candidato en el proceso de reclutamiento y selección de personal o bien la relación laboral.

- Se deberá crear un perfil completo de cada puesto, incluyendo características personales, académicas, de experiencia, habilidades, valores, etc., de tal manera que se mejoren las capacidades del personal que se atrae a la empresa.

### PROCESO SUGERIDO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia 2016

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
<b>No. De Requisición:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre:</b>			
<b>Nombre del Departamento:</b>		<b>Fecha de Requisición:</b>	____ / ____ / ____
<b>Tipo de Empleo:</b> <input type="checkbox"/> Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo Completo			
<b>No. De Vacantes:</b>		<b>Años de Experiencia:</b>	
<b>Motivo de la Vacante:</b>			
<b>Encargado de Contratación:</b>		<b>Firma de quién solicita la vacante</b>	
_____		_____	
<b>Nivel Educativo:</b> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universitario			
<b>Turno:</b> <input type="checkbox"/> Primero <input type="checkbox"/> Segundo		<b>Horas Extras:</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<b>Descripción del Puesto:</b>			
<b>Habilidades y características personales requeridas:</b>			
<b>Condiciones de trabajo aprobadas para este cargo:</b>			
<b>Aprobación formal de la vacante mediante firma</b>	<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Propietario:</b>			

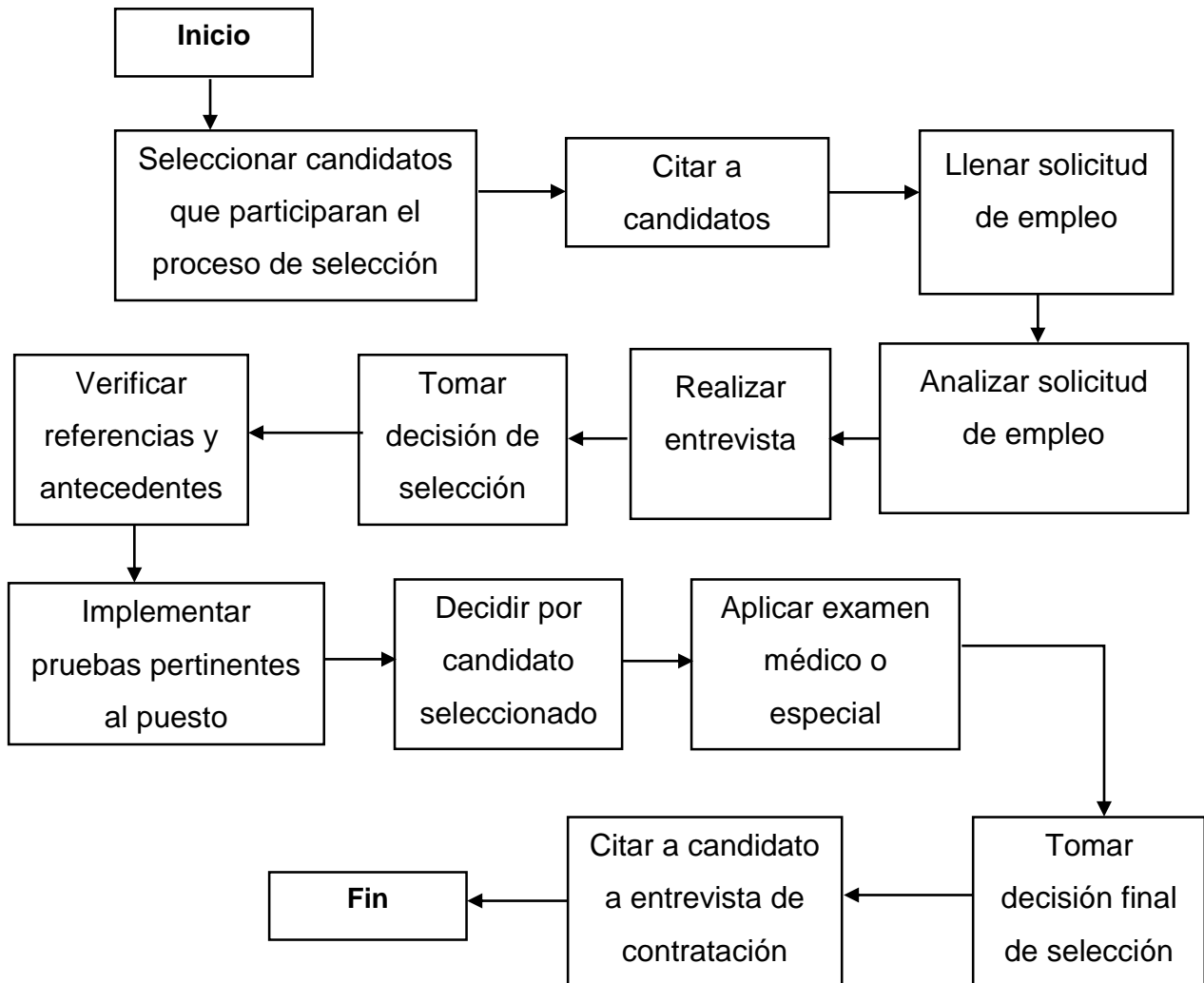
## **Selección de Personal**

La selección de personal es el proceso en donde se eligen a los solicitantes de empleo que posean las cualidades, habilidades, características y experiencia necesarias para cubrir el puesto vacante dentro de la empresa. Este proceso es importante ya que permite a la empresa seleccionar a los candidatos más aptos para ocupar el puesto; para que esto se lleve a cabo de la mejor manera posible es muy importante contar con una solicitud de empleo completa y firmada por cada candidato. Dentro de la información que posee una solicitud de empleo se encuentran datos generales, estudios realizados, información laboral, financiera y familiar entre otras. El proceso de selección debe ser flexible y aunque para cada puesto puede requerir diferente orden de pasos, para todos los puestos requiere que este proceso se lleve a cabo de manera formal y organizada para elevar la probabilidad que los nuevos empleados cumplan con lo requerido por los puestos para los cuales serán contratados.

### **Políticas:**

- Todo proceso de selección de personal iniciará con una solicitud de empleo debidamente llena y firmada por cada solicitante; no se incluirá dentro de los procesos de selección a candidatos sin solicitud de empleo debidamente llena y firmada.
- Toda información colocada en la solicitud de empleo será verificada durante el proceso de selección y contrastada con la documentación que entregue cada solicitante al puesto.
- Solamente podrán participar de procesos de selección de personal para puestos permanentes dentro de la empresa guatemaltecos mayores de edad (hombres y mujeres mayores de 18 años).
- Se verificará la autenticidad de todo documento entregado por los solicitantes durante el proceso de selección de personal.
- Las decisiones finales de selección de personal serán tomadas y/o aprobadas por el propietario de la empresa.

## PROCESO SUGERIDO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia 2016

## SOLICITUD DE EMPLEO

### DATOS GENERALES

Nombre:

Fecha de nacimiento :     /     /     Edad:     Género:  M  F

Estado civil:     Profesión o actividad a la que se dedica actualmente:

Teléfono celular:     Teléfono de casa:

Dirección de casa:

DPI:     Extendido en el municipio:     Departamento:

### ESTUDIOS REALIZADOS

	Años	Establecimiento	Diploma obtenido
Primaria:			
Básicos:			
Diversificados:			
Universidad:			
Otro:			

### INFORMACIÓN FAMILIAR

Nombre del Padre:     Ocupación:

Nombre de la Madre:     Ocupación:

Nombre del Esposo (a):     Ocupación:

Nombre del Hijo (a):     Ocupación:

Nombre del Hijo (a):     Ocupación:

Nombre del Hijo (a):     Ocupación:

### INFORMACIÓN LABORAL

Puesto que solicita:     Pretensión salarial:

¿Cuándo puede iniciar la relación laboral?

¿Estaría dispuesto a trabajar en turnos rotativos, fines de semana y días festivos?

¿Tiene familiares en la empresa?  
Sí No

Escriba los nombres:

¿Ha trabajado en alguna empresa de transporte? Sí No

Nombre:

¿Tipo de Licencia que posee?

Fecha de Vencimiento:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### EXPERIENCIA LABORAL

1- Empresa:

Puesto:

Jefe Inmediato:

Celular:

Dirección:

Teléfono:

Fecha de Inicio: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Fecha de retiro: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Primer sueldo: Q \_\_\_\_\_

Ultimo sueldo: Q \_\_\_\_\_

Motivo de retiro por:

2- Empresa:

Puesto:

Jefe Inmediato:

Celular:

Dirección:

Teléfono:

Fecha de Inicio: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Fecha de retiro: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Primer sueldo: Q \_\_\_\_\_

Ultimo sueldo: Q \_\_\_\_\_

Motivo de retiro por:

**Otros Empleos:** *(Colocar el nombre de otras empresas donde haya laborado):*

1) _____ —	2) _____ —	3) _____ —	4) _____ —
<b>CONDICIONES FÍSICAS</b>			
<b>¿Qué enfermedades ha padecido durante el último año?</b>			
<b>Medicamentos que toma regularmente:</b> _____		<b>Ejercicio o deporte que practica:</b> _____	
<b>Razón por la cual los toma:</b> _____		<b>Cómo y cuándo lo practica:</b> _____	
<b>Es alérgico algún medicamento, alimento o condición ambiental:</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Por favor indique cual: _____			
<b>Peso actual en libras:</b>		<b>Estatura:</b>	
<b>Tatuajes:</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		<b>Pearcing:</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<b>Tabaco:</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		<b>Alcohol:</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<b>REFERENCIAS PERSONALES – NO FAMILIARES</b>			
<i>Amigos o conocidos, que NO sean familiares</i>			
<b>1- Nombre:</b>			
<b>Teléfono:</b>		<b>Lugar de trabajo:</b>	
<b>¿De dónde lo conoce?</b>			
<b>2- Nombre:</b>			
<b>Teléfono:</b>		<b>Lugar de trabajo:</b>	
<b>¿De dónde lo conoce?</b>			
<b>REFERENCIAS FAMILIARES</b>			
<b>En caso de emergencia contactar a:</b> _____			



<b>Parentesco:</b>	<b>Teléfono:</b>
<b>Doy fe que los datos presentados en la solicitud son reales y verídicos por lo que no tengo ningún inconveniente en que se hagan las investigaciones requeridas para optar al puesto que solicito.</b>	
<b>Fecha:</b>  ____ / ____ / ____	<b>Firma del Solicitante</b>  _____

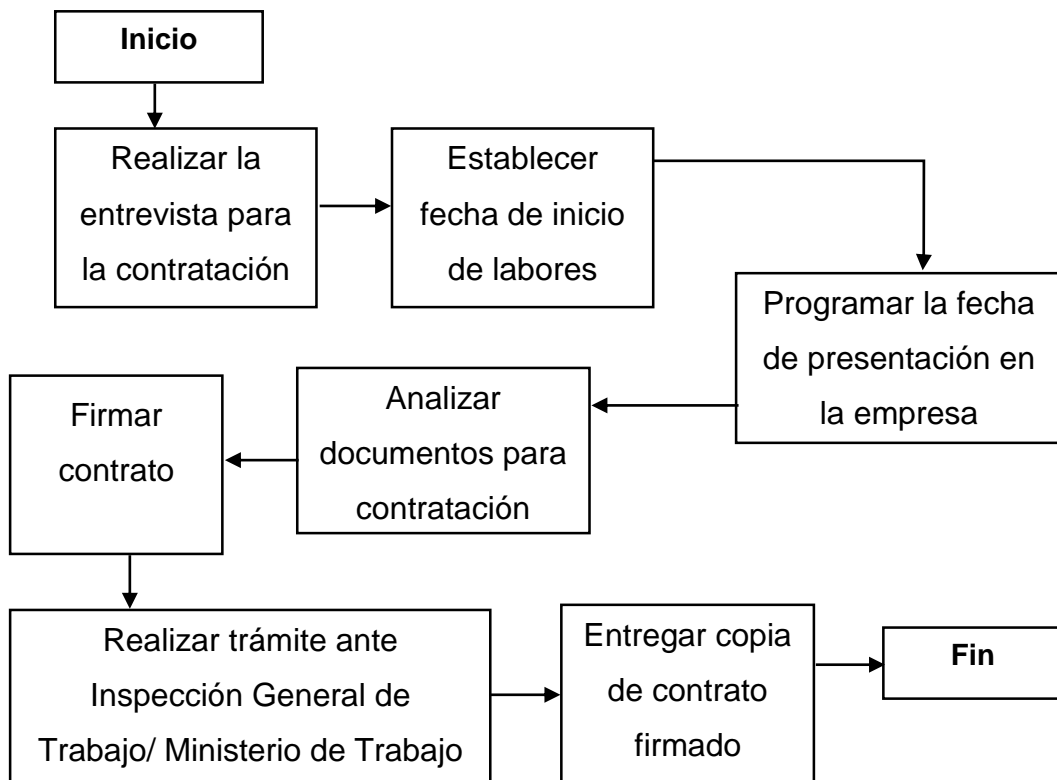
## Contratación

La contratación es un parte esencial del proceso de recursos humanos debido a que se queda pactado el proyecto en conjunto del empleado y el empleador como lo establece el código de trabajo. La importancia del contrato se refiere al acuerdo que el empleado acepta por prestar su servicio a la empresa por una remuneración. La importancia de poseer un contrato para los empleados es que evita que las empresas trabajen en la ilegalidad y se pueda evitar una multa o posible suspensión de parte del Ministerio de Trabajo como lo establece el Código de Trabajo; así mismo, eleva el compromiso laboral y la identificación del empleado hacia la empresa.

## Políticas:

- Toda relación de trabajo para puestos permanentes dentro de la empresa deberá estar formalizada mediante la firma de un contrato, escrito, de trabajo.
- Todo contrato de trabajo deberá legalizarse ante el Ministerio de trabajo, siguiendo el procedimiento descrito en el Código de Trabajo.
- Todos los expedientes de personal deberán contener el contrato de trabajo; el cuidado de los expedientes de personal deberá garantizar la confidencialidad de toda la información allí contenida.
- Mantener un archivo de exempleados con el respectivo finiquito laboral.
- Los contratos deben ser siempre por escrito y tener tres ejemplares del mismo; uno para cada parte y uno que el patrono deberá entregar al Departamento Administrativo de Trabajo.

## PROCESO SUGERIDO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia 2016

## CONTRATO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES

Entre la sociedad mercantil \_\_\_\_\_ inscrita en el Registro Mercantil, domiciliada en \_\_\_\_\_ Municipio de Chimaltenango, representada por el Propietario \_\_\_\_\_, nacionalidad: \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_ estado civil: \_\_\_\_\_ edad: \_\_\_\_\_, numero de DPI \_\_\_\_\_, dirección: \_\_\_\_\_ quien a efectos de este documento se le dominara **PATRONO**, por su parte, y el ciudadano: \_\_\_\_\_, nacionalidad: \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil: \_\_\_\_\_, edad: \_\_\_\_\_, numero de DPI \_\_\_\_\_, dirección: \_\_\_\_\_, se le dominara **TRABAJADOR**, se ha convenido en celebrar un **CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO INDEFINIDO**, de conformidad con lo establecido por la Ley de Trabajo.

### IDENTIFICACION DEL CARGO Y HORARIO DEL TRABAJO

**PRIMERO: EL TRABAJADOR**, se compromete a prestar sus servicios a **EI PATRONO** desempeñando el cargo \_\_\_\_\_. El lugar donde se estarán prestando el servicio es \_\_\_\_\_. Durante la jornada \_\_\_\_\_ a partir de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, en los días \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_. Devengando un salario por la cantidad de Q \_\_\_\_\_ mensuales.

Lugar y fecha de la celebración del contrato:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Propietario

No. De DPI: \_\_\_\_\_

No. De DPI: \_\_\_\_\_

## **Inducción**

La inducción es un paso importante ya que mediante ésta se le da la bienvenida al nuevo colaborador. En la inducción a la empresa el propietario le muestra al empleado el lugar de trabajo, las instalaciones y le indica en donde estará su área de labores. Dentro de la información brindada a los nuevos empleados, se encuentra información de la empresa, el puesto de trabajo, y el grupo de trabajo. En la inducción es importante la presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de labores. De la misma manera se le brinda la inducción al puesto, la que regularmente brinda el jefe inmediato del cargo, donde se les entregan manuales del empleado y además se le orienta y entrena con respecto al puesto, sus funciones y responsabilidades, sus materiales y equipos de trabajo y se le ayuda a integrarse a su equipo de trabajo. Brindar inducción a los nuevos empleados garantiza que éstos se adaptarán de mejor manera y más rápidamente a la empresa, a su puesto de trabajo y al equipo humano de compañeros, mientras que el no brindar una adecuada y completa inducción se eleva la probabilidad que el nuevo empleado muestre mayor ansiedad y por tanto, menor concentración y efectividad en sus labores, entre otros riesgos, como no acatar normas de la empresa, posiblemente por ni siquiera conocerlas bien.

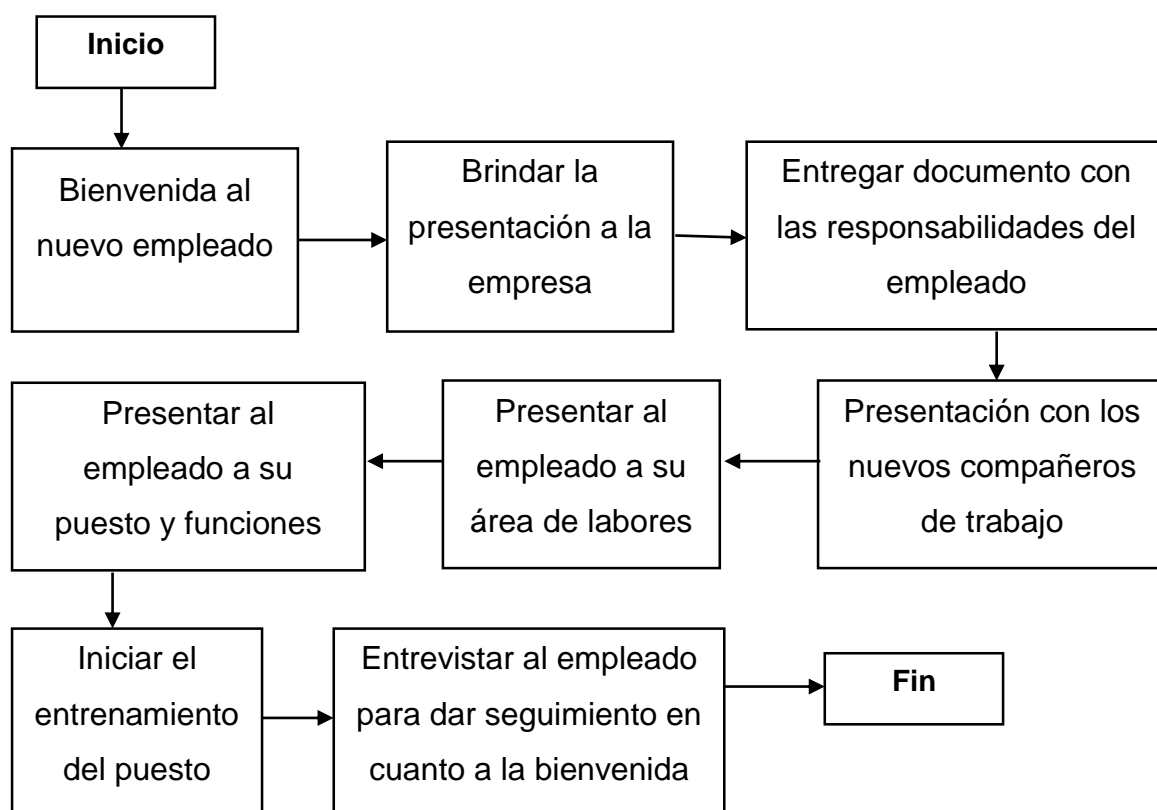
### **Políticas:**

- Se deberán crear, implementar y mantener actualizados los manuales de inducción a la empresa, inducción a los puestos de trabajo y el manual del empleado los cuales deberán ser aprobados por el propietario antes de darse a conocer al personal.
- Se debe brindar inducción a la empresa a todo el personal, tanto el de reciente ingreso o personal nuevo como al personal antiguo, como una manera de reforzar la identificación con la empresa.
- Se debe brindar inducción al puesto a todo personal de nuevo ingreso, incluyendo a los que hayan sido trasladados o promovidos, como en el caso de ayudantes de piloto que ocupen posiciones de piloto.
- La inducción será evaluada al menos desde dos perspectivas o puntos de vista; desde quien la recibió y desde el jefe inmediato de esa persona para conocer

el impacto, positivo o negativo, de la inducción recibida, en el logro de metas del puesto, del departamento y de la empresa.

- Se debe entregar un diploma o constancia escrita de participación e inducción (a la empresa y al puesto) cada vez que ésta se reciba. Este diploma o constancia deberá estar firmado por el propietario de la empresa y deberá integrarse una copia de este documento al expediente del empleado.
- Para elaborar los manuales de inducción podrá recibirse apoyo externo de consultoría o de estudiantes universitarios.

### PROCESO SUGERIDO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia 2016

## **Capacitación**

La capacitación son actividades diseñadas para impartir los conocimientos y habilidades a los colaboradores; su importancia se debe a que la capacitación debe implementarse de una manera eficiente para obtener un mejor rendimiento.

### **Políticas sugeridas:**

- Todo esfuerzo de capacitación deberá iniciar con un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada puesto de trabajo, el cual será revisado y aprobado por el propietario de la empresa previo a desarrollar el plan de capacitación o la propuesta de capacitaciones a brindar en determinado período de tiempo.
- Se favorecerá toda capacitación orientada a temas específicos del puesto, es decir, que mejoren el desempeño de los puestos de trabajo y el logro de metas de cada puesto.
- Se favorecerá también la capacitación en temas que incumben a todos los empleados de la empresa por tener beneficio para todos y para la empresa en sí, tales como valores de trabajo, trabajo en equipo, seguridad, salud y bienestar, etc.
- La capacitación se deberá de llevar a cabo en horarios laborales y deberá entregarse constancia escrita de participación en la misma, debidamente firmada por el propietario; una copia de este documento se integrará al expediente de personal.
- Siempre que sea posible se dispondrá de refrigerio o comidas (desayuno o almuerzo, según corresponda), para los participantes a la capacitación, como un reconocimiento no económico a su esfuerzo.
- Toda capacitación se evaluará en su impacto inmediato (al finalizar el curso), en su aprendizaje (mejoras en el desempeño) y en la conducta (mejoras en el nivel de satisfacción del cliente final).
- Se buscarán alianzas con instituciones que brinden capacitación gratuita o a bajo costo para complementar la que se brinde dentro de la empresa o

contratando consultoría externa (ejemplo de instituciones: INTECAP, Municipalidades, Departamento de Tránsito de la Policía, Universidades mediante prácticas de estudiantes de último año, etc.).

- Se elaborará e implementará un plan de capacitación afín al diagnóstico de necesidades previamente aplicado; a este plan se le dará continuidad y mantenimiento cada seis meses para analizar cuánto se ha avanzado y si es necesario ajustar temas o metodologías de capacitación empleadas.

### **Elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Un buen diagnóstico de necesidades de capacitación permite conocer, de manera clara y oportuna, las carencias o faltas de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, además de determinar qué trabajadores son los que necesitan la capacitación y sobre qué temas en específico; también permite conocer por anticipado las prioridades y profundidad del aprendizaje necesario y los tipos de cursos e instructores que deberán emplearse para que la formación impartida sea efectiva.

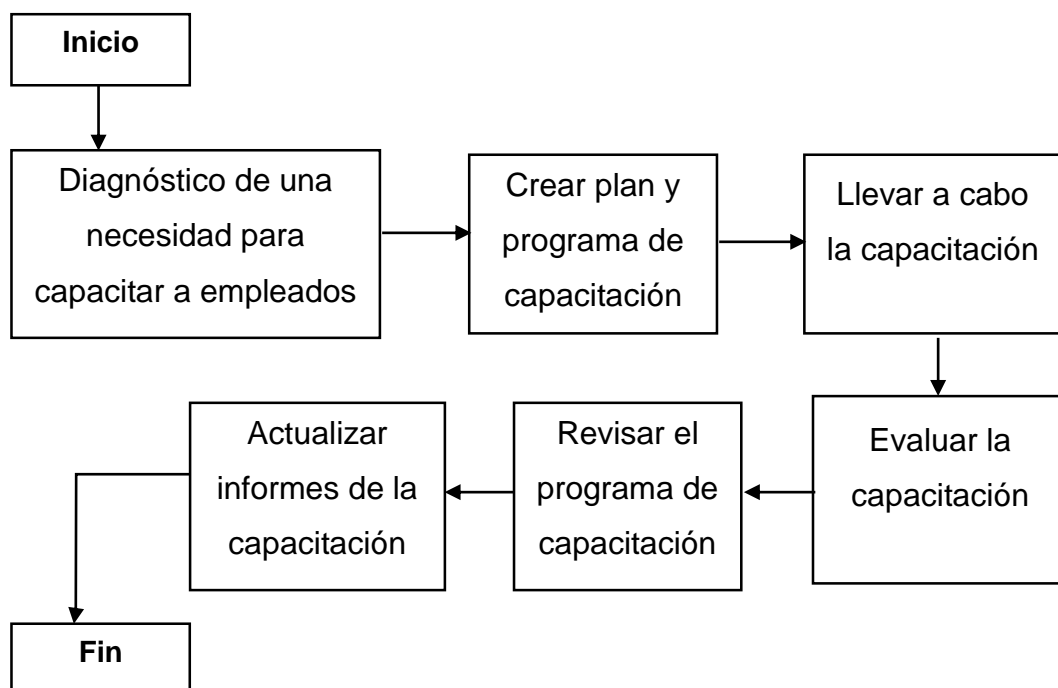
En el cuadro siguiente se establecen las funciones que se deben desempeñar por los colaboradores de la empresa.

	<b>Esperado</b>	<b>Real</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Lograr</b>	¿Que debe lograr? (objetivos y metas)	¿Que logra o alcanza? (resultados Obtenidos)	Resultados
<b>Hacer</b>	¿Qué debe hacer?	¿Qué hace?	Desempeño
<b>Saber</b> <b>Poder</b> <b>Querer</b>	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de capacitación
<b>Fuente: Pinto (2000)</b>			

Dentro de las áreas que el DNC investiga se encuentran las siguientes:

1. Conocimiento y habilidades de carácter técnico especializado
2. Habilidades administrativas
3. Habilidades en relaciones humanas
4. Habilidades conceptuales
5. Habilidades de logro de resultados

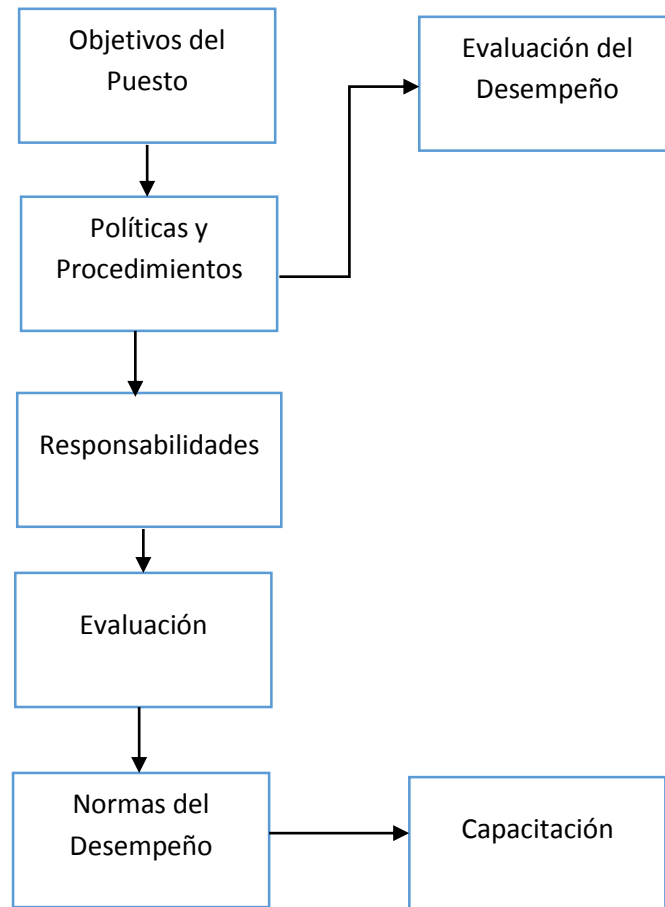
### PROCESO SUGERIDO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia 2016



## MODELO DE DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO



Fuente: Pinto (2000)

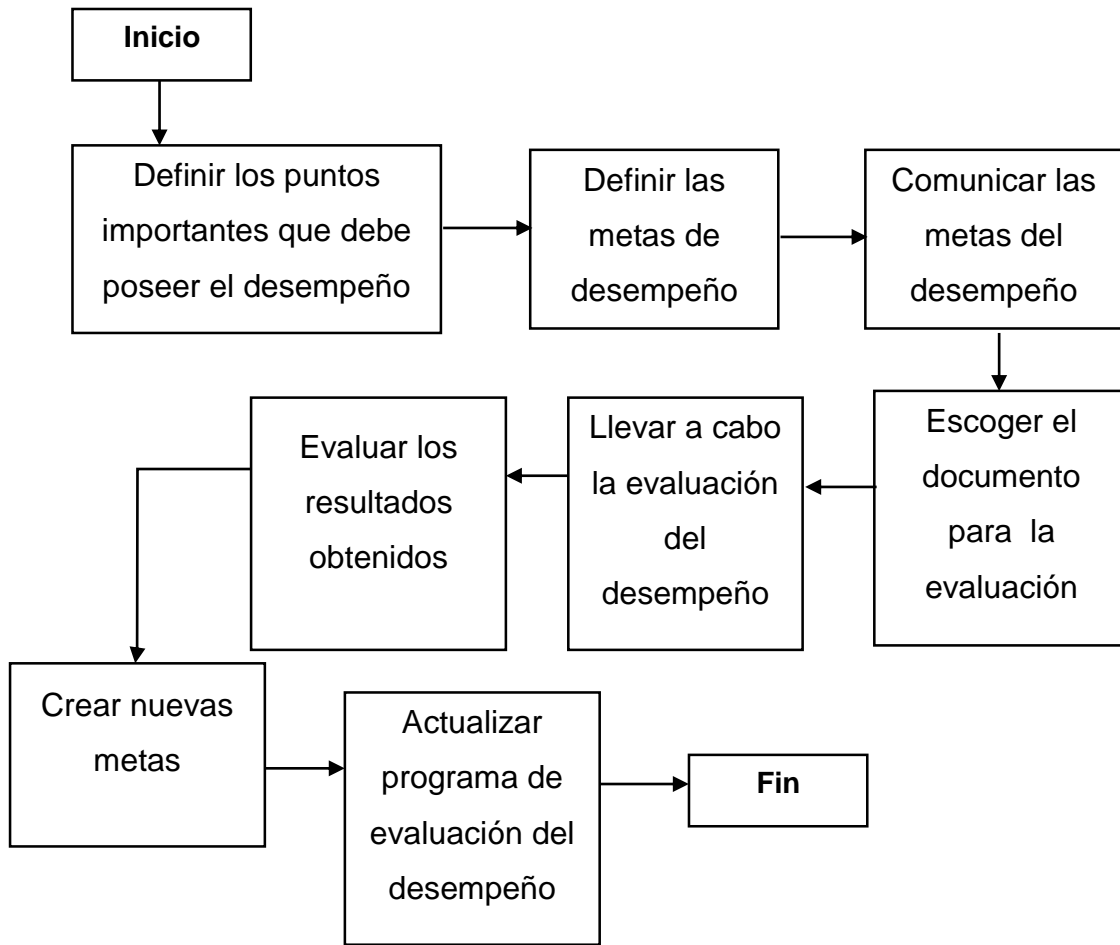
## **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es importante porque mide el rendimiento de los empleados en sus puestos; ayuda a proporcionar información sobre las capacidades que poseen los empleados y de la misma manera a verificar en donde se puede mejorar.

### **Políticas sugeridas:**

- Se evaluará el desempeño de todo puesto de trabajo, permanente o temporal, dentro de la empresa y se dejará registro escrito del proceso y el resultado de la evaluación en el expediente del empleado.
- Todo proceso de evaluación del desempeño incluirá la entrevista, personal, de retroalimentación sobre los resultados obtenidos, en la cual el empleado podrá conversar con su jefe inmediato sobre las razones por las cuales le calificó de esa manera y acordar acciones que ayuden al colaborador a mantener una mejora constante; en esta conversación se dejarán los acuerdos por escrito dentro del expediente de personal para revisarlos en la siguiente reunión acordada.
- El propietario de la empresa aprobará todos los formatos de evaluación del desempeño a emplear en cada evaluación.

## PROCESO SUGERIDO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Elaboración propia 2016

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**NOMBRE DEL EMPLEADO:**

**CARGO:** PILOTO

**PERIODO DE EVALUACIÓN:** 1<sup>er</sup> SEMESTRE  2<sup>nd</sup> SEMESTRE

**Instrucciones:** Se le presenta un listado de actividades, en la cual deberá marcar con una X la calificación que otorga:

1 = Malo    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Excelente

No.	ACTIVIDAD	1	2	3	4
1	Cumple con el horario establecido por la empresa				
2	Presentación personal durante el periodo de labores				
3	Cumple a cabalidad con sus funciones diarias				
4	Demuestra buenas relaciones interpersonales sus compañeros y con su jefe inmediato.				
5	Demuestra pericia o conocimiento experto de sus labores en el puesto de trabajo				
6	Demuestra con su conducta el cumplimiento de los valores de la empresa				
7	Cumple con las normas de tránsito durante el desempeño de sus labores				
8	Cumple con las normas y reglamentos dados por la empresa				
9	Posee conocimiento sobre las rutas en la que desempeña sus labores				
10	Demuestra disposición, habilidad y pericia en el servicio al cliente (usuario o pasajero)				
<b>PUNTUACIÓN TOTAL:</b>					
<b>OBSERVACIONES (ejemplos que permitan aclarar uno o varios de los puntos marcados en la evaluación):</b>					

## RECOMENDACIONES GENERALES

- Invertir recursos en consultorías externas que ayuden a mejorar cada proceso dentro de la empresa; en caso no se quiera invertir recursos, abocarse con estudiantes universitarios de último año (practicantes) para implementar las mejoras que así lo requieran.
- La persona que funge como encargado dentro de las empresas deberá tener un puesto fijo, no es recomendable que sea una persona informal que llegue solamente algunos días.
- Se recomienda que tanto la secretaria como el encargado y la coordinadora de recursos humanos posean conocimientos en nóminas y salarios para hacerse cargo de esa labor con propiedad.
- Los ayudantes de pilotos deberán de cumplir con todos los requisitos para optar al puesto de piloto y se tomará en cuenta en primera instancia a aquellos con evaluaciones de desempeño sobresalientes.
- Se deberá de implementar el Manual del Conductor de La Dirección General de la Policía Nacional Civil y el Departamento de Transito como requisito para optar al puesto de piloto.
- Definir la misión, visión, y valores del negocio como punto de partida para la implementación de mejoras en la administración de recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Catalán, M. (2013). *Administración de recursos humanos del personal administrativo en un centro educativo guatemalteco*. Guatemala: Tesis Inedita , Universidad Rafael Landívar.
- De León, E. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu*. Retalhuleu: Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar .
- Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S., y Judge, T. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S., Coulter , M., Huerta Mata, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela V., y Jones , G. (2009). *Administración: Un empresario competitivo* (2 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Zayas , P. (2012). *La Selección de Personal en Las Organizaciones*. EAE.