

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

**“PROCESO DE RECURSOS HUMANOS EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS
DEDICADAS AL TRANSPORTE DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN”**

TESIS DE GRADO

DARLYN ROCÍO DE LEÓN CORTÉZ

CARNET 20038-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

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

**“PROCESO DE RECURSOS HUMANOS EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS
DEDICADAS AL TRANSPORTE DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN”**

TESIS DE GRADO

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

POR

DARLYN ROCÍO DE LEÓN CORTÉZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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:	DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO:	DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA:	MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MARÍA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. INES ANA KARINA ESTUPIÑAN DONIS DE DIAZ

MGTR. SHIRLEY JOHANNA GUTIERREZ PERALTA

LIC. SINDY MARISOL CASTILLO ALVAREZ DE JUÁREZ

Guatemala, 23 de junio del 2017

Señores
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para informarles que revise la tesis de la alumna **Darlyn Rocio de León Cortéz** con carné 20038-13, previo a optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas. La señorita de León ha concluido satisfactoriamente su proyecto de tesis **"PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS DEDICADAS AL TRANSPORTE DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN"**

He revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de una tesis, por lo que doy mi aprobación a dicho trabajo.

Atentamente,


Mgtr. María de la Luz de León Guevara
Código 8204





Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante DARLYN ROCÍO DE LEÓN CORTÉZ, Carnet 20038-13 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01474-2017 de fecha 11 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROCESO DE RECURSOS HUMANOS EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS DEDICADAS AL TRANSPORTE DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 16 días del mes de agosto del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por darme fuerzas cuando sentía que no podía más, porque siempre me ha dado sabiduría para poder realizar todo lo que me propongo, porque a Él le debo todos mis logros.
- A mi papá:** Rudy De León por ser mi ejemplo a seguir, por ser mi mayor y mejor inspiración, por apoyarme en todo momento y enseñarme que por más difícil que sea la situación, jamás debo rendirme, sino perseverar y luchar por cumplir mis sueños.
- A mi mamá:** Gilda Cortez, por su amor y apoyo incondicional, por estar conmigo siempre y ayudarme a ser mejor cada día.
- A Luis Díaz:** Por haberme abierto las puertas de su empresa, por enriquecer mi conocimiento con su opinión profesional y haber sido parte fundamental del proceso final de mi tesis.
- A mis amigos:** Porque siempre me alentaron a seguir adelante.
- A mi asesora:** Por haberme apoyado durante la realización de mi tesis.

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco Contextual	3
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Transporte	12
1.2.2 Administración de recursos humanos	13
1.2.3 Procesos de Recursos Humanos.....	16
1.2.3.1 Reclutamiento	17
1.2.3.2 Selección	19
1.2.3.3 Contratación	21
1.2.3.4 Inducción	25
1.2.3.5 Capacitación	27
1.2.3.6 Desarrollo de carrera	30
1.2.3.7 Evaluación del desempeño	30
1.2.3.8 Remuneración.....	33
1.2.3.8.1 Recompensas financieras y no financieras.....	34
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	36
2.1 Objetivos	38
2.1.1 Objetivo general.....	38
2.1.2 Objetivos específicos	38
2.2 Variables	38
2.2.1 Definición conceptual.....	38
2.2.2 Definición operacional.....	39
2.4 Alcances y limitaciones	39
2.5 Aporte.....	40
III. MÉTODO.....	41
3.1 Sujetos	41
3.1.1 Datos de los sujetos.....	41
3.2 Población y muestra.....	41
3.3 Instrumento	42

3.3.1	Encuesta pilotos	42
3.3.2	Encuesta gerentes generales	43
3.4	Procedimiento	44
3.5	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	44
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
4.1	Pilotos	46
4.2	Gerentes generales.....	57
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	67
VI.	CONCLUSIONES	70
VII.	RECOMENDACIONES.....	72
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
	ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo conocer cuáles son los procesos de Recursos Humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.

Para llevar a cabo el estudio se realizaron encuestas que fueron aplicadas a los gerentes generales y pilotos de cuatro empresas de transporte, utilizando como variables el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño y remuneración.

Con los datos recolectados, se determinó que el proceso de reclutamiento en dichas empresas se realiza con base a referidos, muchas veces la selección e inicio de labores de los pilotos se lleva a cabo el mismo día de la entrevista, por lo tanto, realizan contratos verbales y omiten el proceso de inducción. Las organizaciones capacitan a sus colaboradores, sin embargo, deben realizar evaluaciones del desempeño para identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Se pudo comprobar que los procesos de Recursos Humanos no están siendo bien implementados, ya que los gerentes generales administran sus empresas basados en su experiencia como transportistas y carecen de políticas y formatos que los respalden.

Por lo tanto, se realizó una propuesta con formatos y políticas que ayuden a facilitar los procesos de Recursos Humanos en las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de transporte de materiales de construcción, se dedican al movimiento y entrega de material de construcción en proyectos de excavaciones, carreteras, residenciales, universidades, etcétera. Algunas empresas se han especializado en la compra, venta, fabricación, exportación, importación, distribución y comercialización en general de toda clase de materiales para la construcción y de ferretería.

El transporte se ve desde un punto de vista logístico, es decir, colocar la mercancía en el tiempo y en el lugar convenido, brindando la mayor satisfacción al cliente, al costo mínimo posible; son empresas que deben proyectar una buena imagen ante sus clientes, ya que en ellos se deposita la confianza para la realización de proyectos de gran magnitud.

Según el Departamento de Tecnología del Registro Mercantil General de la República (2017) hay un total de 43 empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción registradas en la zona 6 de la ciudad de Guatemala.

La mayoría de estas empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción podrían estar ubicadas en la zona 6, debido a que las empresas proveedoras de estos materiales están situadas en esta zona. Por lo tanto, al transportista le conviene estar cerca de sus proveedores y sus puntos de carga, ya que de esta forma minimiza el costo de traslado de la unidad vacía al punto de carga y aumentan su eficiencia en tiempo desde que el pedido es autorizado hasta el momento de la entrega.

Generalmente en Guatemala el oficio de transportista es transmitido de generación en generación, los dueños realizan todas las actividades administrativas y operativas basadas en su experiencia adquirida conforme al paso del tiempo y desarrollo de sus labores; por lo tanto, las empresas no tienen procesos de Recursos Humanos definidos que les ayuden a llevar el control de sus funciones administrativas, operativas y el personal de la organización.

Los procesos de Recursos Humanos ayudan a las empresas a tener el personal apropiado y necesario en sus organizaciones, determinando qué se requiere de cada puesto y qué actividades llevarán a cabo, evaluando resultados e implementando planes de desarrollo profesional para que los colaboradores se desenvuelvan de una mejor forma, perfeccionen sus habilidades, conocimientos y competencias; incentivándolos y recompensándolos por el buen trabajo realizado.

En el ámbito organizacional es de vital importancia tomar en cuenta qué piensan y cómo se sienten los colaboradores, ya que ellos son parte fundamental de la empresa, si ellos no se sienten bien, no van a transmitir una buena imagen, no podrán dar un buen servicio y eso afectará tanto interna como externamente a la empresa.

Además de encargarse de sus labores, un gerente debe estar pendiente del rendimiento de las personas que tiene a su cargo, debe realizar evaluaciones del desempeño para definir la contribución de cada colaborador y así recompensar su esfuerzo, promover el desarrollo de carrera en la organización a través de oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, darles la confianza para realizar consultas y resolver sus inquietudes para fomentar la productividad y mejorar las relaciones laborales.

Por lo tanto, en la investigación se mencionan los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño y remuneración, con el objetivo de conocer cuáles son los procesos de Recursos Humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

La investigación se realizó en el gremio de transporte, en donde se estudiaron empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, situadas en la zona 6 de la ciudad de Guatemala.

En la actualidad el transporte de materiales de construcción es muy útil para el comercio, según Martínez (2006) “las funciones básicas del transporte son satisfacer las necesidades de los sectores productivos e industriales, estas actividades están vinculadas a la reunión de medios y factores en el lugar donde se efectúan procesos de transformación y distribución en el mercado de bienes; el transporte terrestre es de vital importancia porque vincula los productos con los consumidores.” (pág. 5-6)

De acuerdo con Maldonado (2015) “se le llama transporte pesado o de carga, a los vehículos que acarrean cargas pesadas o un gran volumen de productos de un lugar a otro. El transporte pesado se puede dar por distintas vías: terrestre, marítimo y aéreo.” (pág. 7)

Maldonado (2015) indica que en el transporte de carga terrestre se utilizan diversos vehículos, tales como:

- Camión de plataforma abierta
- Camión de carrocería de estacas y lona para cubierta
- Camión cerrado tipo furgón
- Camión tolva
- Camión tanque
- Camión de cargas especiales: animales

Éstos pueden utilizarse para carga general, carga líquida y cargas a granel.

Clasificación de vehículos y equipo de transporte de materiales de construcción

A continuación se describirán los tipos y equipo de transporte de materiales de construcción:

Tipo	Materiales	Capacidad
Furgones	Cemento, cal, hierro, block, piso, alambre	8-10 toneladas
Plataformas	Cemento, hierro, láminas, block	15-18 toneladas
Palanganas de volteo	Tierra, selecto, pedrín, arena, piedra	15-18 toneladas
Palanganas góndolas	Cemento a granel, pedrín, minerales	20-25 toneladas
Camiones de carrocería	Tierra, block, piedra, tablas, hierro, arena	8-10 toneladas

Fuente: elaboración propia (2017)

Según el Acuerdo Gubernativo número 1084-92 de fecha treinta de diciembre de mil novecientos noventa y la Municipalidad de Guatemala, los transportistas deben regirse por las “disposiciones municipales que regulan la aplicación en el Municipio de Guatemala de criterios técnicos, así como los pesos y dimensiones máximas contempladas en el Reglamento para el Control de Pesos y Dimensiones de Vehículos Automotores y sus Combinaciones.”

El Grupo Editorial de Catransca (S/F) indica que “las necesidades y exigencias actuales de los demandantes de los servicios de transporte por carretera son muy amplias y requieren respuestas positivas y oportunas, más aun considerando que en la actualidad existe un excedente de oferentes de ésta clase de servicios en el mercado y como consecuencia inducen a los empresarios en la rama de los servicios a reaccionar oportunamente aplicando innovación tecnológica y administrativa para mejorar el servicio que prestan buscando alcanzar un alto grado de competitividad de su empresa.” (pág. 2)

Un gerente debe establecer las prioridades de la organización, debe determinar qué le ayudará a su empresa a mejorar y a tener un alto rendimiento, qué estrategias debe usar para que la empresa siga siendo competitiva en el mercado.

El Grupo Editorial de Catransca (S/F) indica que “en la era actual de la globalización las empresas de transporte exitosas son aquellas dispuestas a efectuar los grandes cambios en su estructura, sistemas, procesos, es decir, dispuestas a re-inventar la organización; cumpliendo un principio fundamental de la calidad total: todo lo que se hace debe hacerse bien desde la primera vez y todas las veces.” (pág. 2)

Generalmente en Guatemala el oficio de transportista es transmitido de generación en generación, basándose en la experiencia adquirida conforme al paso del tiempo y desarrollo de sus labores.

Las empresas de transporte de materiales de construcción, se dedican al movimiento y entrega de material de construcción en proyectos de excavaciones, carreteras, residenciales, universidades, etcétera.

Algunas empresas se han especializado en la compra, venta, fabricación, exportación, importación, distribución y comercialización en general de toda clase de materiales para la construcción y de ferretería.

Asimismo, indica que “las empresas de transporte para subsistir en el mercado, deben alcanzar un alto grado de eficiencia operativa, reducir sus costos, mejorar constantemente el servicio que prestan y ofrecer tarifas competitivas en el mercado de servicios de transporte.” (pág. 2)

Para que las empresas tengan un buen funcionamiento, necesitan tener empleados capaces de desarrollar de una manera favorable sus labores diarias, por lo que deben mantener a sus colaboradores en constante capacitación, llevar un control de sus procesos de trabajo y realizar modificaciones si éstos presentan deficiencias, ya que esto les permitirá elevar al máximo su rendimiento.

Además, señala que “está demostrado que para que los esfuerzos rindan frutos, deben apoyarse en una sólida estrategia que conduzca a una cultura de mejoramiento continuo, junto con valores que permitan producir acciones que al repetirse una y otra vez formen hábitos, las personas son lo que repetidamente hacen, ya sea eficiente o deficiente. El mejoramiento continuo debe planearse con base en el ciclo: planear, hacer, verificar y actuar.” (pág. 2)

El transporte se ve desde un punto de vista logístico, es decir, colocar la mercancía en el tiempo y en el lugar convenido, brindando la mayor satisfacción al cliente, al costo mínimo posible.

Las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, son empresas que deben mostrar una buena imagen a sus clientes, ya que en ellos se deposita la confianza para la realización de proyectos de gran magnitud, deben tener una excelente logística para que todo esté en el lugar y momento preciso.

En la actualidad, las empresas emplean diversos procesos de Recursos Humanos, los colaboradores deben estar en un constante esfuerzo por cumplir los objetivos de la empresa, dando lo mejor de sí mismos para poder brindar el mejor servicio.

Es de vital importancia que un gerente confíe en su recurso humano, ya que ellos dan órdenes, pero son los colaboradores quienes las llevan a cabo; muchas veces las personas piensan que sus empleados hacen bien su trabajo, pero no saben cómo se están desarrollando en sus labores y si no se tiene una constante retroalimentación, se dan problemas como la falta de comunicación, falta de motivación, un mal clima laboral, etcétera.

Actualmente en Guatemala son pocas las instituciones que brindan capacitaciones para pilotos de transporte; sin embargo, la Cámara de Transportistas Centroamericanos (CATRANSCA, S/F), hace referencia en su página web que “luchan por el bienestar de los transportistas y ayudan tanto a empresas asociadas como no asociadas a prestar un mejor servicio en beneficio propio y de los usuarios contratantes, contribuyendo a reducir los costos operativos con el fin de mejorar el servicio de transporte por carretera”, por lo que mantiene una relación estrecha con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), la cual es una institución que ofrece a las empresas capacitaciones para la formación de conductores profesionales, que como parte del desarrollo de los programas de capacitación, incluyen la actualización y formación de personal en área mecánica diésel, diagnóstico electrónico de fallas, formación en área metal mecánica y reparación de equipos de aire acondicionado en vehículos.

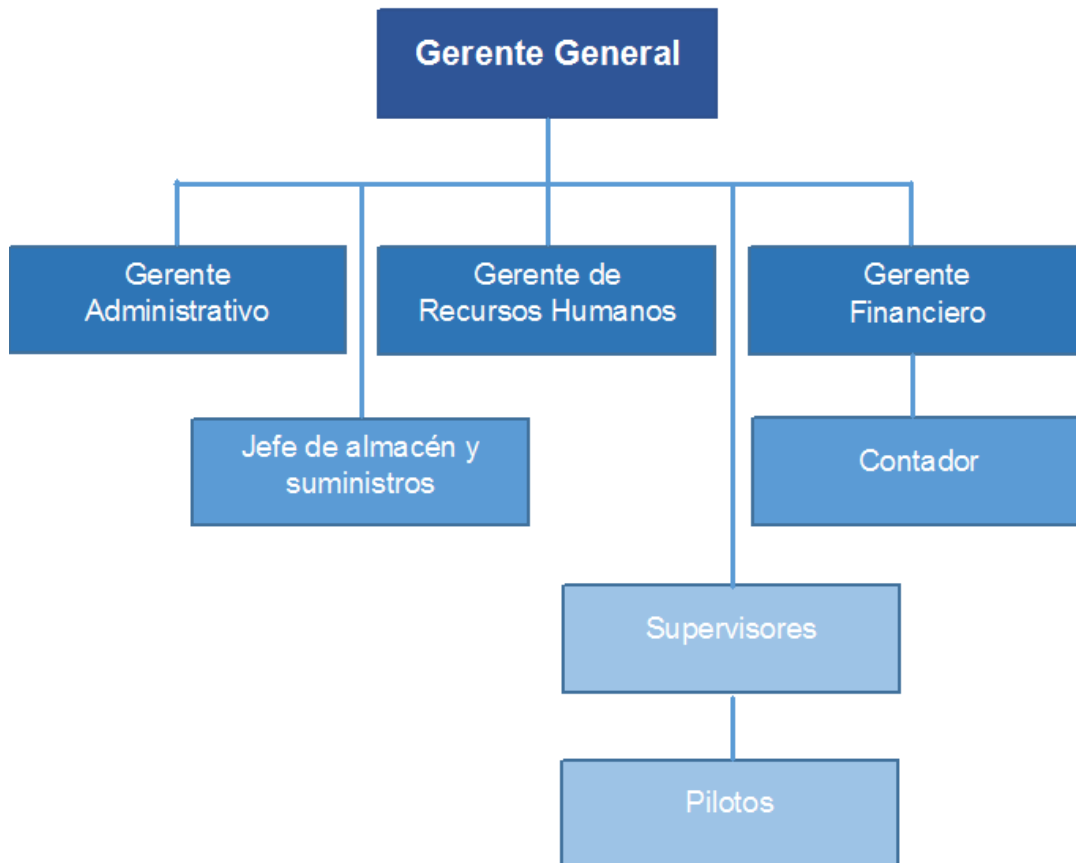
CATRANSCA ha concluido programas de formación y profesionalización de conductores de transporte pesado con el apoyo de AGEXPORT, el Departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil, el Ministerio de Economía y el INTECAP, con el fin de que los pilotos desarrollen su carrera profesional.

Las empresas deben mejorar conforme el paso del tiempo, actualizarse, mejorar sus procesos, ser profesionales y comprometidos con su trabajo, por lo que deben tener capacitado a su personal para que ellos adquieran conocimientos nuevos y puedan desarrollar nuevas habilidades y las competencias necesarias para realizar de una forma eficiente su trabajo.

En Guatemala GRUPO CENTRA es una de las principales empresas que brindan el servicio de capacitación para pilotos de transporte pesado impartiendo temas de manejo defensivo, seguridad ocupacional, seguridad vial, manejo del estrés y fatiga, servicio al cliente y actitud positiva.

Algo que influye positivamente en los pilotos, ya que les ayuda a formarse profesionalmente dentro de la empresa, mejora su calidad de servicio al cliente y los prepara para poder enfrentar problemas en sus labores diarias de una forma más eficiente y segura.

La estructura organizacional de una empresa de transporte, regularmente está conformada de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia (2017)

No todas las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción tienen una estructura organizacional con niveles jerárquicos, la mayoría de empresas son dirigidas por sus fundadores, quienes se encargan de realizar todas las actividades y velar por el buen funcionamiento de la empresa, descuidando así a sus colaboradores y dejando pasar oportunidades de crecimiento para la empresa; definir los puestos y delegar responsabilidades sería algo que ayudaría a las empresas a tener una mejor organización, ya que se escogerían a las personas idóneas, preparadas y capacitadas para cubrir los puestos, cada persona estaría encargada de realizar diferentes actividades dentro de la empresa y conjuntamente se alcanzarían las metas organizacionales.

Morales (2017) indica que en su tesis de “Factores sociales, personales y laborales que determinan la identificación laboral de los empleados de una empresa de transporte en Guatemala” cuyo objetivo general fue identificar los factores sociales, personales y laborales que determinan la identificación laboral de los colaboradores de una empresa de transporte de carga pesada de la ciudad de Guatemala, realizó un cuestionario de escala tipo Likert a un total de 25 pilotos, en el cual incluyó cinco factores: satisfacción laboral, cultura organizacional, motivación, comunicación y compromiso, utilizando un tipo de investigación descriptivo. Concluyó con que los factores más determinantes para la identificación laboral de la empresa de transporte pesado, son los factores sociales como la cultura organizacional y relación con compañeros de trabajo; seguido de los factores laborales como la comunicación, la satisfacción laboral, la participación y pertenencia a la organización, por lo que recomendó elaborar un plan de seguimiento que pueda aplicarse según la disponibilidad de tiempo a colaboradores, donde puedan llevarse a cabo actividades de reforzamiento de los factores de identificación laboral como cultura organizacional, motivación, compromiso laboral, lealtad, comunicación, satisfacción, participación y sentido de pertenencia, entre colaboradores.

Para Duque (2016) en su investigación de “Aplicación de la planeación en empresas de transporte de carga terrestre en el departamento de Guatemala” su objetivo general fue analizar cómo se realiza el proceso de planeación en empresas medianas dedicadas al transporte de carga terrestre en Guatemala. De un total de 73 empresas, su muestra fue determinada a través de un muestreo por cuotas, utilizando un formato de entrevista para los propietarios, administradores o gerentes de las empresas, manejando en la investigación un enfoque descriptivo. Concluyó que más del 60% de las empresas planifican sus operaciones de una forma diaria y que estos planes son formulados en consenso con las personas que toman decisiones y recomendó crear un control o supervisión que evalúe las oportunidades dentro del giro de negocio para la posible aplicación o implementación, ya que de ahí se deriva el crecimiento sostenido de las empresas.

Otra investigadora que se interesó en el gremio de transporte fue Maldonado (2015) quien señala que realizó un “Sistema antirrobo de diésel para empresas de transporte pesado” planteando como objetivo general diseñar un sistema antirrobo de diésel en los tanques del transporte pesado. Realizó cuatro propuestas al gerente general que fueron consideradas a través de una matriz de evaluación para aprobar la mejor opción. Concluyó el estudio brindando a la empresa una manera de controlar la intrusión ilícita por los pilotos en los tanques de diésel de los cabezales, esto benefició a la empresa, ya que contarán con evidencia tangible para despedir a un empleado que cometa un acto delictivo y recomendó la utilización correcta del sistema, en su instalación y uso para poder aprovechar todas las ventajas diseñadas.

Asimismo, se investigó acerca de autores internacionales que se interesaron en los temas de Recursos Humanos y transporte, a continuación se mencionan algunos de ellos.

Arenas (2010) hizo una investigación cualitativa sobre la “Generación del modelo de administración a partir de la identificación de capacidades y competencias generadoras de ventajas competitivas en empresas del sector transporte de carga en México” con el objetivo de realizar un estudio sobre los factores de administración y dirección que generan ventajas competitivas en las empresas del sector transporte de carga, estudiando empresas del estado de Nuevo León, México. Con la ayuda de la Cámara Nacional de Autotransporte de carga, se determinaron tres empresas como muestra para el estudio, las cuales fueron: Grupo Camionero Regional, Auto líneas Regiomontanas, Comercializadora y Transporte logística Gemma, el instrumento utilizado fue una entrevista para empresas del sector transporte de carga. Pudo concluir que el estudio realizado a las empresas del sector transporte reveló que en Nuevo León, México se basan principalmente en prácticas referidas a la operación y al servicio al cliente para la generación de ventajas competitivas por lo que recomendó al sector de transporte de carga tener un proceso más formal y regular de administración estratégica, ya que el dinamismo del entorno no es el

mismo que en la década de los noventa, por lo que éste sector debe estar enfocado a la eficacia y eficiencia de la operación.

Hoy en día es importante que las empresas sean eficientes, por lo que Beltrán, Giraldo, y Cazares (2005) realizaron una investigación de tipo cualitativo sobre la “Identificación de las mejores prácticas de planeación de Recursos Humanos que utilizan organizaciones exitosas y cómo responden a las necesidades que demanda la globalización” en la cual plantearon como objetivo identificar las mejores prácticas de Planeación de Recursos Humanos (PRH) que utilizan las organizaciones exitosas y cómo responden a las necesidades que demanda la globalización. La muestra fue de 10 empresas del noroeste de México para las cuales diseñaron un instrumento llamado "Herramienta para el diagnóstico de prácticas de Planeación de Recursos Humanos" que constó de 70 preguntas abiertas, cerradas y opción múltiple. El enfoque de la investigación fue descriptivo. Concluyeron que las empresas consideran que el mayor impacto que tiene de la globalización es en el desarrollo ejecutivo y en la atracción del mejor talento, al analizar las misiones y áreas de Recursos Humanos que contribuyen al logro de los resultados del negocio, pudo darse cuenta que el reclutamiento y selección son las primeras, seguido por la planeación de recursos humanos, desarrollo y capacitación y compensaciones. Asimismo, afirma que la atracción de talento capaz y con características globales es lo que contribuirá, junto con el desarrollo del personal interno, a enfrentar los retos de la globalización. Recomendaron a las empresas garantizar un inventario de capital humano preparado de acuerdo a las necesidades de la organización, a través de planes de sucesión y desarrollo consistentes.

En otra investigación, Giacomán (2005) se enfocó en “El plan de vida y carrera, elemento fundamental en el logro de la misión institucional” planteando como objetivo general determinar cuáles son los componentes básicos que debe incluir el plan de vida y carrera del personal, desde la perspectiva de la planeación estratégica de la propia institución. La población estuvo representada por maestros de una institución académica en Coahuila, México, asimismo, realizó observaciones y encuestas al Director Administrativo, ya que de esta persona depende el

departamento de Recursos Humanos y lleva a cabo las contrataciones, al Coordinador General Académico quien está encargado de la formación del personal. La metodología que utilizó para realizar el trabajo fue la investigación con estudio de casos propuesta por Robert Stake (1999). Concluyó que el colegio, al igual que toda institución, requiere considerar como parte fundamental de su organización un departamento de Recursos Humanos que le oriente en aspectos básicos para el logro de los objetivos empresariales, que desde el mismo reclutamiento prevea la importancia de contratar personal capaz de hacer dentro de la empresa un plan de vida y carrera. Recomendó al colegio establecer un departamento de Recursos Humanos que se encargue de realizar un reclutamiento efectivo que minimice problemas en la selección y en la vida profesional del maestro.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Transporte

Fajardo (S/F) explica que “conforme al paso del tiempo el hombre utilizó animales como medio de transporte, a partir de la invención de la rueda multiplicó el potencial, aprendió a aprovechar el movimiento del agua como recurso fluvial y luego marítimo, inventó la máquina a vapor y su aplicación al ferrocarril. Con el motor de combustión interna avanzó con el transporte automotor y evolucionó en el aéreo. Se multiplicaron las actividades de intercambio de personas, bienes y servicios, en especial las comunicaciones.” (pág. 22)

Asimismo, indica que en la actualidad el transporte es vital, forma parte fundamental de la economía, ya que “coloca a los productos en el lugar de su utilización, por lo tanto, les agrega el valor y se considera como la última actividad en el proceso de la producción.” (pág. 22)

“El transporte hace posible el comercio entre mercados geográficamente cercanos o distantes, y junto con las comunicaciones, permite la existencia a futuro de una economía globalizada. Sus avances tecnológicos hacen desaparecer las distancias, poniendo al alcance de los consumidores productos de regiones lejanas.” (pág. 22)

Transporte en Guatemala

Según Fajardo (S/F) “la actividad del transporte automotor nació y se desarrolló a través de la iniciativa privada en forma de micro emprendimientos, se llevó a cabo por pioneros artesanales, que luego se transformaron en empresas familiares, algunas constituyen hoy los principales operadores del sector.” (pág. 23) La falta de infraestructura y planificación complica la circulación vehicular entre las zonas más pobladas de la Ciudad, por lo que inversores extranjeros construyen peajes y autopistas que agilizan movimiento vehicular, sin embargo, esto tiene un costo que debe asumir la población guatemalteca.

Asimismo, expresa que “se entiende por manejo a la capacidad técnica de un conductor para operar o controlar su vehículo. La actividad del transporte por carretera no cuenta aún con un sistema de formación para el desarrollo de las competencias laborales; en realidad, ni siquiera existe el paso previo: una estrategia para comenzar a idearlo.” (pág. 24)

El manejo de un camión, no es algo simple, ya que muchas veces los pilotos se enfrentan a diferentes contextos y situaciones inesperadas en las cuales deben tomar decisiones en el momento.

1.2.2 Administración de recursos humanos

De acuerdo con Chiavenato (2009) un administrador planifica, organiza, dirige y controla, por lo que la administración de Recursos Humanos ayuda al administrador a desempeñar esas funciones de una forma ordenada y eficiente para lograr alcanzar los objetivos organizacionales establecidos con la ayuda de su personal. Es decir, el administrador realiza sus tareas junto a sus subordinados, todo debe ir de la mano, ellos no solo dan órdenes, sino orientan a su equipo para que las metas y objetivos de la empresa puedan cumplirse.

Chiavenato (2009) menciona que la administración de recursos humanos se basa en políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- a.** Integrar talentos a la organización.
- b.** Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- c.** Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- d.** Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar resultados.
- e.** Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- f.** Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar retroalimentación intensiva.
- g.** Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- h.** Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- i.** Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- j.** Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- k.** Incentivar el desarrollo de la organización.

Según Robbins y Coulter (2013) “un gerente coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que logren los objetivos de la organización, ayuda a otros a realizar su trabajo.” (pág. 4)

Asimismo, Robbins y Coulter (2013) indican que “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de una forma eficiente, es decir, hacer las cosas bien y lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos y eficazmente, que es hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización.” (pág. 6)

Filipo (como se citó en Castillo, 2012) indica que la administración de personal se basa en “la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.” (pág. 4)

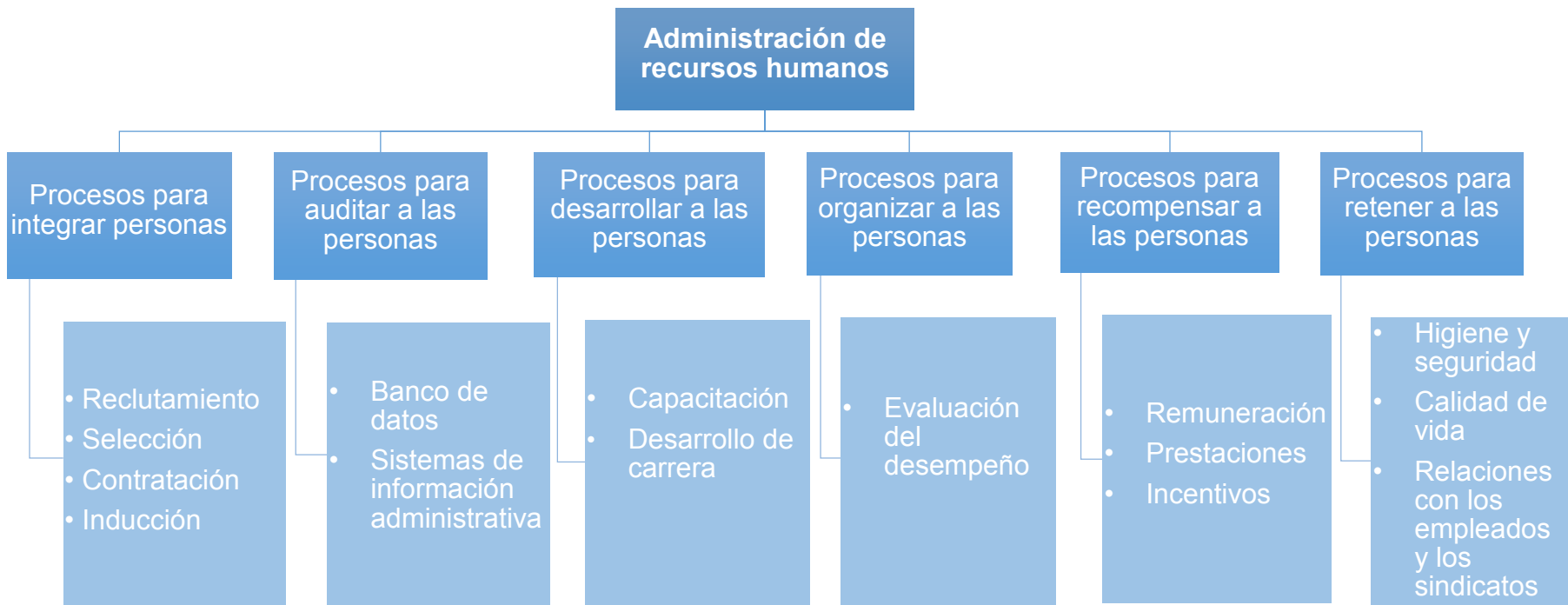
Asimismo, Meliton (a quien se citó en Castillo, 2012) lo describió como “un conjunto de principios y procedimientos que ayudan a tener la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.” (pág. 4)

Citando a Mondy y Dessler (2010) puede deducirse que la administración de recursos humanos desarrolla las habilidades de los colaboradores, aumenta sus conocimientos y experiencia a través de técnicas y actividades que fomentan la productividad y promueven el desarrollo organizacional.

En las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción es necesario que los colaboradores desarrollen sus habilidades técnicas, ya que según Robbins y Coulter (2013) “son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales.” (pág. 11)

Asimismo, los autores indican que “en los centros de trabajo actuales, demandantes y dinámicos, los empleados que desean ser activos valiosos deben actualizar constantemente sus habilidades y realizar esfuerzos adicionales en otras áreas distintas a sus campos específicos de trabajo.” (pág. 11) Por lo que la empresa debe apoyarlos y motivarles a desarrollar su carrera profesional, capacitarlos constantemente para que se desempeñen de una forma favorable y puedan ser capaces de desenvolverse en un ambiente de confianza y retos diarios.

1.2.3 Procesos de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato (2009)

1.2.3.1 Reclutamiento

Citando a Ivancevich (2005) se puede precisar que el reclutamiento comienza con una descripción y especificación detallada de los puestos para determinar si los solicitantes cumplen con los requisitos para cubrir el puesto vacante en la empresa; el reclutador debe tomar en cuenta los requisitos que debe cumplir la persona que está aplicando al puesto, las habilidades que la empresa requiere y cuáles son los aspectos que se tomarán en cuenta para determinar si es la persona idónea.

Las referencias de los empleados o familiares son importantes en el proceso del reclutamiento, ya que muchas veces los colaboradores conocen a personas con experiencia que podrían ser posibles candidatos para los puestos vacantes en la empresa; asimismo, pueden ser personas que han trabajado anteriormente en la empresa, o bien, personas que han ido personalmente a solicitar trabajo.

Tomando como referencia a Chiavenato (2011) se puede concluir que los posibles candidatos son personas que se encuentran laborando en una empresa pero desean cambiarse de trabajo, o personas que no tienen trabajo y estén en búsqueda de alguno. El reclutamiento puede ser interno, ya que es posible que los colaboradores ya estén laborando en la empresa, y externo, debido a que existen varios candidatos potenciales que desean tener el puesto.

Según Chiavenato (2011) “el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).” (pág. 133)

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso
- Programas y planes de carrera para el desarrollo del personal.

Continuando con Chiavenato (2011)

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en:

- a)** Resultados del candidato interno, aspectos que resalten sus habilidades y prueben que es la persona idónea para ocupar el nuevo puesto.
- b)** Resultados de evaluaciones de desempeño.
- c)** Análisis y descripción del puesto, es decir, si la persona cumple con todos los requerimientos para realizar las nuevas tareas con eficiencia.
- d)** Planes de carrera.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT, 2014) menciona algunos procesos del reclutamiento interno en una empresa:

- a)** Cuando la empresa tiene plazas vacantes, el departamento de recursos humanos debe encargarse de realizar entrevistas con el solicitante de la plaza para validar información de la solicitud y validar las pruebas técnicas necesarias para el puesto de trabajo (cuando éstas apliquen).
- b)** Si la empresa desea que sus colaboradores tengan un desarrollo de carrera profesional, pueden hacerse convocatorias internas para todas las posiciones a contratar, exceptuando aquellos casos en los cuales la contratación se deba manejar de forma confidencial.
- c)** El personal interno que desee participar en el proceso de selección de las plazas publicadas deberán presentar su currículum al departamento de recursos humanos o persona que tenga a cargo el proceso.
- d)** Los postulantes internos deben pasar por los filtros de selección establecidos para que el departamento de recursos humanos pueda escoger a las personas que tengan las habilidades y competencias necesarias para ocupar la vacante, deben completar la papelería faltante (cuando cambie la forma de contratación, honorarios o relación de dependencia).

Asimismo, Chiavenato (2011) indica que el reclutamiento externo “funciona con candidatos que provienen de fuera, es decir, cubrir una vacante con personas ajenas, con candidatos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.” (pág. 136)

Menciona también algunas técnicas de reclutamiento como:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Conferencias y ferias de empleo.
- Convenios con otras empresas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación de empleos.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

1.2.3.2 Selección

Según Ivancevich (2005) “es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante.” (pág. 223)

Asimismo, indica que “con los programas de selección, se pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización.” (pág. 223)

La decisión en la selección dependerá de las habilidades que demuestre la persona, qué tan eficiente puede llegar a ser al desempeñarse en el puesto, por lo tanto, las preguntas que realice el reclutador, serán fundamentales para determinar si la persona cubre las necesidades de la empresa.

Cada empresa elige la forma en la cual seleccionará a su personal, a continuación, se mencionarán algunas técnicas mencionadas por Chiavenato (2011)

- Entrevista de selección, en la cual se pregunta información y aspectos básicos a los postulantes.
- Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: “instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio, para determinar el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto.” (pág. 154)
- Test psicológico: “Conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. Es una medida de desempeño por medio de operaciones mentales o manuales.” (pág. 156)
- Test de personalidad: “Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, determinados por el carácter o por el temperamento.” (pág. 159)
- Técnicas de simulación: Consiste en reconstruir un escenario, para saber cómo reaccionará la persona, si es capaz de ofrecer soluciones eficientes.

AGEXPORT (2014) menciona algunos aspectos de los procesos de selección:

- Los postulantes que podrán iniciar el proceso de selección serán aquellos que en el currículum reflejen tener el nivel y especialización académica, la experiencia laboral y las competencias requeridas en el descriptor de puestos.
- Para corroborar y complementar la información recabada durante las entrevistas el reclutador debe determinar si el candidato posee las competencias necesarias para ocupar el puesto, deben realizarse pruebas de polígrafo, evaluaciones psicométricas y técnicas (cuando corresponda a solicitud del requirente de la plaza) de la plaza a contratar.

Continuando con AGEXPORT (2014)

- Se considera que el candidato cubre con el perfil requerido cuando: cuenta con la formación académica y la experiencia laboral requerida por el descriptor de puestos, haya alcanzado un rendimiento integral entre el 80% y el 90% en las pruebas psicométricas y una calificación igual o superior al 75% en las evaluaciones técnicas.
- Los candidatos con un rendimiento integral entre el 75% y el 79% en la evaluación psicométrica podrán ser considerados como candidatos viables a contratación cuando cuenten con experiencia laboral igual o mayor a la requerida en el descriptor de puestos y cumplan con los demás requisitos establecidos en el presente documento.
- Para tomar la decisión, se debe presentar un informe de los candidatos que cubran con los requisitos del descriptor de puestos. Éste debe contener un resumen de la entrevista en donde enumerarán las competencias de los candidatos, resultados de las evaluaciones técnicas y psicométricas (en los casos en los que aplique), experiencia laboral, referencias laborales y las recomendaciones generales para optimizar el desempeño del candidato.

1.2.3.3 Contratación

El artículo 18 del Código de Trabajo de Guatemala, indica que un contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico/jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Según el artículo 25 del Código de Trabajo de Guatemala un contrato individual de trabajo puede ser:

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

Según el artículo 28 del Código de Trabajo de Guatemala, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el momento de su realización y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

El artículo 29 de Código de Trabajo de Guatemala indica que el contrato escrito de trabajo debe contener:

- a)** Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes
- b)** La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- c)** 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.
- d)** El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.

Continuando con el artículo 29 de Código de Trabajo de Guatemala

- e)** 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.
- f)** La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada.
- g)** El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h)** 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.
- i)** Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes;
- j)** El lugar y la fecha de celebración del contrato; y
- k)** Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar y el número de DPI.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debe imprimir modelos de contratos para cada una de las categorías de trabajo a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.

En el artículo 30 del Código de Trabajo de Guatemala, indican que el contrato escrito puede comprobarse únicamente con el documento respectivo, mientras que el contrato verbal se puede probar por los medios generales de prueba y, al efecto, pueden ser testigos los trabajadores al servicio de un mismo patrono.

Por lo tanto, la contratación consiste en formalizar la relación laboral entre la empresa y la persona seleccionada para ocupar el puesto vacante. Es un compromiso de ambas partes, tanto de la empresa como del empleado.

Según AGEXPORT (2014) la contratación “se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcionó a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.” (pág. 6)

Según Delgado y Ventura (2011) “el objetivo del contrato es determinar las prestaciones que se van a intercambiar por parte del trabajador y del empresario, ya que el trabajador prestará sus servicios y recibirá por ello un salario, mientras que el empresario recibe el trabajo del empleado y entrega a este el salario correspondiente.” (pág. 128)

Los autores indican que en el proceso de contratación los empresarios deben establecer y hacerles saber a los trabajadores las obligaciones que contraen al ingresar a la empresa, algunas de éstas pueden ser:

- Cumplir con las obligaciones concretas del puesto de trabajo con buena fe y diligencia y contribuir a la mejora de la productividad.
- Someterse al poder de dirección y organización del empresario.

Los empleados tienen derechos laborales tales como:

- Ocupación efectiva.
- Promoción y formación profesional en el trabajo.
- No discriminación.
- Integridad física y adecuada política de seguridad e higiene.
- Percepción puntual de remuneración.
- Información, consulta y participación en la empresa.

Delgado y Ventura (2011) hacen referencia a algunas obligaciones o deberes del empresario hacia el colaborador:

- Realización de contratos.
- Evaluación de riesgos laborales.
- Documentación y conservación de información.
- Formación teórica y práctica.
- Garantizar la seguridad de los equipos de trabajo
- Proporcionar los equipos de protección adecuados y velar por su uso efectivo.
- Sancionar a los trabajadores por faltas muy graves.
- Cumplimiento de normativa de seguridad social.
- Igualdad de trato.
- Respeto a la dignidad e intimidad del trabajador.

1.2.3.4 Inducción

Según Grados (2013) la inducción es el proceso de adaptación en el cual los colaboradores se incorporan a la organización, conocen a sus compañeros de trabajo, sus derechos y obligaciones, políticas de la empresa, área de trabajo, etcétera.

Dessler (2009) indica que se trata de “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores, es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.” (pág. 292)

Grados (2013) expresa que la inducción trae beneficios a la empresa como:

- Reducción rotación de empleados, por lo que los costos de reclutamiento y selección disminuirán.
- Detección de necesidades de capacitación.
- La persona se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sienta que pertenece al grupo de trabajo.
- Acelera su integración al grupo y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Integra los objetivos de la organización con los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Registros que posiblemente sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado.

Asimismo, Grados (2013) indica que traerá beneficios al puesto, tales como:

- Mayor facilidad en la realización de sus labores.
- Labora con más seguridad.
- Modifica actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.

Si la empresa practica la inducción al momento de contratar a un colaborador, estos pueden tener una mejor adaptación al ambiente laboral, asimismo, se les transmiten aspectos relevantes de la empresa para brindar un servicio de calidad.

Es una herramienta que facilita la inducción de los nuevos colaboradores a los puestos que están por desempeñar, también busca que se identifiquen con las misión, visión, metas, normas, operaciones, oportunidades, ambiente en el que se desenvolverán, obligaciones y prohibiciones que debe tomar en cuenta en el desarrollo de sus labores diarias.

1.2.3.5 Capacitación

Dessler (2009) define que la capacitación es “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.” (pág. 294)

“El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que el patrono desea que hagan y cómo quiere que lo hagan, de no ser así, tenderán a improvisar, por lo que dejarán de ser productivos”. (pág. 294)

Mondy y Dessler (2010) indican que la capacitación son actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales.

Según Dessler (2009) los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

- a. Análisis de necesidades:** “Identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.” (pág. 295)
- b. Diseño de la instrucción:** “Se deciden, reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.” (pág. 295)
- c. Validación:** “En esta etapa se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.” (pág. 295)
- d. Implementación del programa:** Se selecciona el personal al cual se le impartirá la capacitación.
- e. Evaluación:** Administración evalúa la eficacia del programa.

Asimismo, menciona algunos métodos de capacitación, los cuales se describen a continuación:

- a. Capacitación en la práctica:** El gerente o jefe inmediato capacita a un colaborador mientras éste está desempeñando sus labores, le enseñan su trabajo, le indican cómo hacer las cosas, además, los empleados están produciendo mientras aprenden, por lo tanto, no se pierde tiempo ni dinero.
- b. Capacitación por aprendizaje:** “Proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.” (pág. 300)
Las personas estudian y adquieren conocimientos durante un periodo determinado para poder ponerlos en práctica en su vida profesional.

Siguiendo con Dessler (2009)

- c. Capacitación para instrucción en el trabajo:** “Lista de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso por paso.” (pág. 301) Es una guía que muestra una secuencia lógica para la realización de tareas que necesitan ejecutarse tal y como está descrito.
- d. Conferencias:** “Permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices.” (pág. 303) Los temas deben ser de interés, deben captar la atención de los colaboradores para que éstas resulten eficaces y logren transmitir conocimientos para que puedan ponerlos en práctica en su área laboral.
- e. Aprendizaje programado:** “Es un método sistemático para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas.” (pág. 303)
- f. Capacitación basada en medios audiovisuales:** “Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser eficaces y se utilizan con mucha frecuencia. (pág. 304)
- g. Capacitación simulada o de vestíbulo:** Consiste en “capacitar a los colaboradores fuera del área de trabajo con un equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo.” (pág. 304)
- h. Capacitación por computadora:** “Es un método de enseñanza interactivo e individualizado que se adapta al ritmo de la persona, por lo tanto, se puede repetir tantas veces como se requiera.” (pág. 304)

Godínez (S/F) indica que es de suma importancia “la capacitación del gremio del transporte, tanto empresarial como del recurso humano, con énfasis en los conductores o pilotos de los medios de transporte” ya que son ellos quienes brindan

el servicio a los clientes, de ellos depende la eficiencia de los servicios prestados por la empresa. Asimismo, señala que “la temática puede abarcar materias como el manejo técnico-económico, manejo defensivo, seguridad vial y administración de flotas.” (pág. 11)

1.2.3.6 Desarrollo de carrera

Citando a Dessler (2009) puede deducirse que el desarrollo del personal dentro de la organización mejora significativamente las actitudes, el rendimiento y la productividad de los colaboradores, aumenta sus conocimientos, habilidades y competencias.

Según Mondy y Dessler (2010) “la capacitación y desarrollo es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional, implica un esfuerzo y aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo, prepara a los empleados para estar al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece” (pág. 366)

Mondy y Dessler (2010) indica que el desarrollo de carrera “es un enfoque formal utilizado por la organización para asegurar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten, el desarrollo formal de carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.” (pág. 401)

El desarrollo de carrera de los colaboradores en una organización, es importante para los colaboradores ya que los compromete a mejorar su rendimiento, a dar lo mejor de sí mismos, a ser más eficientes y proactivos, por lo tanto, les permite rendir bien en la empresa, estar actualizados y preparados para cualquier cambio que se presente en ésta.

1.2.3.7 Evaluación del desempeño

Según Dessler (2009) “la evaluación del desempeño se realiza con el fin de asegurarse que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa” (pág. 336)

Según Dessler (2009) toda evaluación del desempeño debe incluir los siguientes procedimientos:

- a. El establecimiento de estándares laborales.
- b. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares.
- c. Informar a los empleados acerca de los resultados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

La realización de la evaluación del desempeño es muy efectiva, ya que ayuda a detectar un problema o un beneficio para la empresa, el bajo o alto rendimiento por parte de los empleados.

Mondy y Dessler (2010) indican que la evaluación del desempeño es “un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores.” (pág. 416)

Asimismo, indican que los datos de la evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos como:

a. Planeación de recursos humanos

Para la empresa es importante conocer a su recurso humano, de esta forma, podrán determinar si su personal está capacitado para ocupar otros puestos dentro de la empresa, asimismo, se determina el potencial y los esfuerzos que éstos realizan para alcanzar los objetivos de la organización.

Continuando con Mondy y Dessler (2010)

b. Reclutamiento y selección

“Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo, a través de ésta, se pueden visualizar comportamientos al realizar tareas claves, proporcionan puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes.” (pág. 418)

c. Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño ayuda a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo en una empresa, permite desarrollar un programa que “desarrolle fortalezas y minimice las deficiencias” en los empleados. Es bueno saber qué percepción tienen los demás de lo que somos y hacemos, ya que eso ayuda a mejorar y lograr el “máximo desempeño, fomenta el crecimiento y desarrollo del personal.” (pág. 418)

d. Planeación y desarrollo de carrera

“Una evaluación del desempeño se realiza para detectar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial del mismo; los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera” (pág. 418) este instrumento es fundamental para detectar insatisfacciones que les impiden a los colaboradores realizar su trabajo con excelencia.

e. Programa de compensación

“El reconocer la labor sobresaliente de los empleados de manera tangible, es decir, con incrementos salariales, motiva a los trabajadores a cumplir con los objetivos organizacionales, por lo que una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.” (pág. 419)

Siguiendo con Mondy y Dessler (2010)

f. Relaciones internas con los empleados

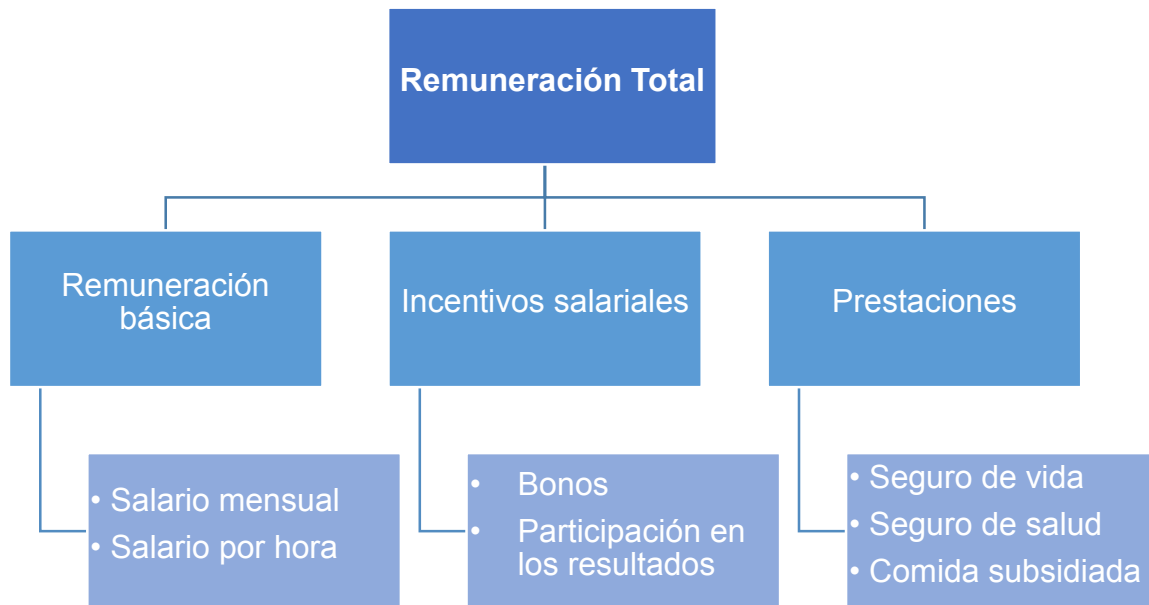
“La decisión de promoción, destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias de un empleado en la empresa, se basa en los resultados de la evaluación del desempeño.” (pág. 419) ya que una empresa no puede conservar a un empleado que no le está siendo útil, un gerente debe determinar quiénes le agregan valor a la organización y quiénes dificultan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

g. Evaluación del potencial de los empleados

Citando a Mondy y Dessler (2010) un gerente puede determinar el potencial de sus empleados a través de una evaluación del desempeño, aunque esto no asegura que el buen desempeño pasado pueda verse reflejado en un futuro, ya que un colaborador puede ser bueno en lo que hace actualmente, pero si éste es promovido a otro puesto, puede ser que las habilidades requeridas para éste sean más demandantes y su productividad disminuya.

1.2.3.8 Remuneración

Chiavenato (2009) señala que “como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.” (pág. 230)



Fuente: Chiavenato (2009)

Según Chiavenato (2009) “en la mayoría de organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o salario por hora. El salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.” (pág. 230)

Indica que los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, ya que éstos son utilizados para recompensar a los colaboradores que desempeñan bien sus labores y las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total, ya que son beneficios otorgados a los trabajadores para el cuidado de su salud y recreación.

1.2.3.8.1 Recompensas financieras y no financieras

Chiavenato (2009) señala que las recompensas se pueden clasificar en:

Financieras:

- Directas: Salario directo, premios, comisiones.

Continuando con Chiavenato (2009)

- Indirectas: Descanso semanal remunerado, vacaciones, días festivos, gratificaciones, horas extra, bono 14, aguinaldo, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio).

No financieras:

- Oportunidades de desarrollo
- Reconocimiento
- Seguridad de empleo
- Calidad de vida en el trabajo
- Promociones

Es de suma importancia que un trabajador perciba un salario digno, ya que esto le ayuda a suplir sus necesidades, define la calidad de vida que éste podrá tener, lo motiva a hacer bien su trabajo y le ayuda a esforzarse por alcanzar sus metas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción afrontan dificultades para atraer, retener y mantener a sus colaboradores, ya que no implementan adecuadamente los procesos de Recursos Humanos en sus organizaciones.

Según Chiavenato (2011) el área de Recursos Humanos en las empresas es de suma importancia para los colaboradores, ya que ayuda a gestionar de una mejor forma todos los procesos que en ésta se realizan; establece procesos que ayudan a reclutar, seleccionar, integrar y orientar al personal, aumenta la productividad, desarrollan sus habilidades, recompensan y evalúan su desempeño para ser una empresa competitiva.

Por lo tanto, si un gerente general no cuenta con departamento de recursos humanos y no delega responsabilidades, tendrá un manejo ineficiente de su personal, ya que una sola persona no puede tener el control sobre toda la empresa, no tendrá un proceso de reclutamiento, selección y capacitación que respalde y garantice que las personas que actualmente laboran en la empresa son las indicadas para cubrir todas las exigencias del puesto.

Si las empresas no aplican correctamente una evaluación de desempeño y no les ofrecen a sus empleados desarrollo de carrera, se presentarán dificultades para alcanzar las metas y objetivos propuestos, resaltarán la falta de honestidad por parte de los colaboradores, habrá desmotivación, bajo rendimiento, entre otros aspectos a corto plazo que provocarán que la empresa tenga una mala organización.

En el ámbito organizacional es de vital importancia conocer a su personal, tomar en cuenta qué piensan y sienten los colaboradores, ya que ellos son parte fundamental de la empresa y la representan ante los clientes.

Además de encargarse de sus labores, un gerente debe estar pendiente del rendimiento de las personas que tiene a su cargo, debe preocuparse por motivarlos a que den lo mejor de sí mismos, recompensar su esfuerzo, darles la confianza para

realizar consultas y así resolver sus inquietudes, debe dar el ejemplo, mostrar respeto hacia los demás y también fomentar una buena comunicación.

Las empresas deben estar bien estructuradas y deben definir bien sus procesos de Recursos Humanos para aplicarlos desde el momento en que una persona ingresa a la empresa, para lograr que los colaboradores se sientan identificados con la misma; desde el momento en que los empleados empiezan a laborar en la organización, los gerentes deben darles toda la información necesaria para que cumplan con sus obligaciones y puedan desenvolverse de una mejor manera en su ambiente laboral. Asimismo, deben hacerles saber que existen reglas que tienen que cumplir, pero que también ellos tienen el derecho de opinar, mientras sea algo que ayude al crecimiento y mejoramiento de la condición actual de la empresa.

El recurso más importante de una empresa son sus colaboradores, ya que una persona comprometida y con experiencia, es capaz de hacer eficientes los procesos, ofrecer soluciones, alcanzar las metas y objetivos, y colaborar con el crecimiento de la empresa para que ésta sea más productiva; por lo tanto, la implementación de los procesos de Recursos Humanos en las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, ayuda a fidelizar a los colaboradores con la empresa, conserva la buena relación entre gerente general y los empleados operativos, les hace sentir apoyados, les motiva a desarrollar su carrera profesional, les da la confianza de aportar ideas a la empresa y tomar decisiones que los encaminen a alcanzar las metas y objetivos de la empresa, por lo que se planea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los procesos de Recursos Humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, ubicadas en la zona 6 de la ciudad de Guatemala, para atraer y mantener a sus colaboradores.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Conocer cuáles son los procesos de Recursos Humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, ubicadas en la zona 6 de la ciudad de Guatemala, para atraer y mantener a sus colaboradores.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar si las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, ubicadas en la zona 6 de la ciudad de Guatemala, tienen definido un proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.
- Definir si los gerentes generales les realizan evaluaciones del desempeño a sus colaboradores.
- Investigar si las empresas de transporte brindan la oportunidad a sus colaboradores de desarrollar su carrera.
- Determinar si los gerentes generales utilizan un proceso de remuneración justo y equitativo.

2.2 Variables

2.2.1 Definición conceptual

Procesos de Recursos Humanos: según Dessler y Varela (2011) los procesos de Recursos Humanos se refieren a las “prácticas y a 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.” (pág. 2)

2.2.2 Definición operacional

Las empresas manejan diferentes procesos de Recursos Humanos con la finalidad de tener al talento humano idóneo en su empresa, y así lograr que sus empleados se sientan parte de la organización, aporten ideas y se desenvuelvan en un ambiente laboral que les permita dar lo mejor de sí mismos para alcanzar en conjunto con sus compañeros de trabajo los objetivos y metas de la organización.

Para efectos de este estudio se utilizarán como indicadores los siguientes procesos:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Desarrollo de carrera
- Evaluación del desempeño
- Remuneración

2.4 Alcances y limitaciones

El tiempo designado para realizar el proyecto de tesis fue en los meses de enero a junio del año 2017 con la colaboración de cuatro empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción de la ciudad de Guatemala, la encuesta fue realizada a 100 colaboradores y a los gerentes generales de dichas empresas.

Algunas de las limitaciones en el trabajo de investigación fue el poco tiempo para pasar el instrumento, debido a que los gerentes generales y los pilotos tenían que realizar bastantes actividades durante el día, asimismo, en varias ocasiones se percibió la falta de honestidad por parte de los sujetos al responder las encuestas.

2.5 Aporte

Esta investigación representa un aporte para la Universidad, debido a que se realizó en un gremio en el cual no se ha investigado a profundidad, según Godínez (S/F) “desarrollo, competitividad y trabajo arduo para los 365 días del año, son algunos de los conceptos que definen al gremio del transporte. El transporte ha sido un motor imprescindible para la economía y una de las actividades emblemáticas de ese proceso globalización desde hace varias décadas atrás.” (pág. 34)

Por lo tanto, en esta investigación se determinó qué procesos de Recursos Humanos emplean las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción y se desarrolló de una forma clara para que pueda ser de utilidad para los demás estudiantes.

Para los profesionales que ejercen en el gremio del transporte, ya que en la actualidad manejan mucha competencia, razón por la cual estas empresas se ven en la necesidad de mejorar sus procesos internos para poder sobresalir y ofrecer servicios eficientes. Deben conocer y comprender que los procesos de Recursos Humanos en sus empresas les ayudarán a tener un manejo eficiente y un mejor control en sus labores, mostrando así un avance significativo en el desempeño de sus empleados.

El estudio realizado ayuda a determinar cómo manejan estos procesos las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción y cómo pueden mejorar la aplicación de los mismos.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de la investigación fueron los colaboradores de las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción, ya que son ellos quienes se encargan de manejar los camiones y transportar materiales de un lugar a otro, es decir, cargar y descargar materiales para obras de construcción.

También se tomó en cuenta a los gerentes generales de las empresas, ya que se necesitaba el punto de vista gerencial y operativo para determinar si dichas empresas emplean procesos de Recursos Humanos.

A continuación se presenta una tabla con los datos de los sujetos de la investigación:

3.1.1 Datos de los sujetos

Pilotos y Gerentes Generales	
Género	Masculino
Edad	30 a 65 años
Nivel académico	Primaria y diversificado
Tipo de trabajo	Operativo y gerencial
Experiencia	10 a 25 años

3.2 Población y muestra

Según el Departamento de Tecnología del Registro Mercantil General de la República (2017) hay un total de 43 empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción registradas en la zona 6 de la ciudad de Guatemala.

La mayoría de estas empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción podrían estar ubicadas en la zona 6, debido a que las empresas

proveedoras de estos materiales tales como Cementos Progreso, Mixto Listo, Agregados de Guatemala, Agregados La Cima, Selectera San Judas, Arenera la Primavera, entre otras empresas formales e informales dedicadas a estos fines, están situadas en esta zona. Por lo tanto, al transportista le conviene estar cerca de sus proveedores y sus puntos de carga, ya que de esta forma minimiza el costo de traslado de la unidad vacía al punto de carga y aumentan su eficiencia en tiempo desde que el pedido es autorizado hasta el momento de la entrega.

De la población total, se realizó un muestreo de conveniencia a cuatro empresas, las cuales tienen de 25 a 30 pilotos cada una.

Se encuestaron a 25 colaboradores por empresa y a sus gerentes generales para cubrir una muestra aproximada de 100 personas.

3.3 Instrumento

El instrumento utilizado fue una encuesta, ya que según Chasteauneuf (a quien se citó en Hernández, Fernández y Baptista 2014) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (pág. 217)

En el instrumento se realizaron preguntas de selección múltiple donde se solicitó a los encuestados elegir una o varias de las opciones de la lista de respuestas, también se realizaron preguntas cerradas ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas y resultan más fáciles de codificar y analizar.” (Pág. 217 y 220) Asimismo, se realizaron preguntas abiertas debido a que los encuestados pueden escribir o verbalizar pensamientos, por lo tanto, se puede obtener respuestas más amplias.

3.3.1 Encuesta pilotos

Se encuestó a 100 pilotos de cuatro empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para determinar si éstas emplean los procesos de Recursos Humanos para atraer y retener a sus colaboradores.

3.3.2 Encuesta gerentes generales

También se encuestó a los cuatro gerentes generales de las empresas para poder contrastar las respuestas y los resultados de los colaboradores con los de ellos.

Ambas encuestas constaron de 24 preguntas, se redactaron a partir de los siguientes indicadores:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Desarrollo de carrera
- Evaluación del desempeño
- Remuneración

Los instrumentos fueron validados por tres expertos en el área, éstos se encuentran en los anexos de la investigación.

3.4 Procedimiento

Para la realización de la tesis de grado se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Proposición del tema.
- Aprobación del tema por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Realización de los marcos de referencia, planteamiento del problema y la metodología de la investigación.
- Elaboración del instrumento.
- Se realizaron las correcciones propuestas por la asesora.
- Aprobación del anteproyecto.
- Solicitud de aprobación del instrumento para poder pasarlo en las empresas.
- Se encuestó a los pilotos y gerentes generales de las organizaciones en el mes de marzo.
- Luego de la aplicación del instrumento, se procedió a la tabulación de datos recopilados, presentación y su discusión de resultados.
- Con dicha información, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones para el informe final.

3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque cuantitativo “utiliza recolección de datos para su análisis y presentación de resultados, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación.” (pág. 4)

Por lo tanto, se realizarán encuestas a los colaboradores para efectuar un análisis numérico que determine si los procesos de Recursos Humanos utilizados por los gerentes generales de las empresas, tienen un impacto positivo sobre los colaboradores.

El tipo de investigación es descriptiva, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) ésta “busca especificar propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, procesos u objetos de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (pág. 92)

Como su nombre lo indica, describe los problemas y los analiza para encontrar soluciones a los mismos; en la actualidad las empresas de transporte deben esforzarse por maximizar el rendimiento de sus colaboradores para que éstos brinden un excelente servicio y realicen sus actividades en el tiempo y momento correcto.

Según Bernal (2006) el método analítico “es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.” (pág. 60) Por lo tanto, éste se utilizará para analizar cada una de los procesos de Recursos Humanos expuestos en la presente investigación.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de los procesos de Recursos Humanos que fueron identificados en las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción en la Ciudad de Guatemala por medio de la encuesta realizada a 100 colaboradores y a los gerentes generales de cuatro empresas.

Las preguntas están divididas por indicador y los resultados fueron analizados a través de tablas dinámicas en un documento de Microsoft Excel.

4.1 Pilotos

Reclutamiento

Tabla 1

Metodología para reclutar personal

Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje
1 Le avisó un amigo	74	74.00%
6 Otros	26	26.00%
Total general	100	100.00%

El 74% de los pilotos se enteraron que la empresa estaba reclutando personal por medio de referidos, sin embargo, el 26% dio a conocer que los gerentes generales les llamaron o hablaron personalmente con ellos para ofrecerles trabajo debido a que los conocían y/o anteriormente habían trabajado en la empresa, asimismo, otras personas llamaron directamente a los gerentes generales.

Tabla 2

Entrevistas con el Gerente general

Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	100	100.00%
Total general	100	100.00%

Puede observarse que el 100% de los encuestados tuvo entrevistas con el gerente general para poder ingresar a laborar en la empresa.

Tabla 3

Papelería solicitada

Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
1 Currículum	0	0.00%
1 Antecedentes	75	75.00%
1 Boleto	53	53.00%
1 DPI	75	75.00%
1 Otros	46	46.00%

En esta tabla el 100% de los encuestados indicaron que las empresas no les solicitaron currículum cuando se presentaron a la entrevista, al 75% les solicitaron antecedentes penales y policíacos, el 53% entregó su boleto de ornato, el 75% presentó DPI como un requisito indispensable, al 46% de los encuestados les solicitaron documentos extra como certificación y copia de la licencia, No. de afiliación del IGSS, No. de NIT, tarjeta de pulmones y tener aprobado como mínimo 6to. Primaria.

Selección

Tabla 4

Solicitud de empleo

Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
2 No	100	100.00%
Total general	100	100.00%

El 100% de los encuestados no llenó solicitud de empleo cuando ingresó a la empresa.

Tabla 5

Medio por el que informan que fueron seleccionados

Pregunta 5	Frecuencia	Porcentaje
1 Por teléfono	19	19.00%
2 Lo citaron a la empresa	4	4.00%
4 El mismo día	77	77.00%
Total general	100	100.00%

Como se muestra en la tabla 5, el 19% de los pilotos indicaron que el gerente general les hizo una llamada telefónica para comunicarles que habían sido seleccionados, el 4% fue citado a la empresa y el 77% fueron seleccionados el mismo día que se presentaron a la entrevista.

Tabla 6

Periodo de prueba

Pregunta 6	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	44	44.00%
2 No	56	56.00%
Total general	100	100.00%

En la tabla puede observarse que 44% de los pilotos encuestados indicaron que tuvieron un periodo de 1 semana hasta 3 meses de prueba para ingresar a laborar a la empresa, el 56% no tuvo periodo de prueba.

Contratación

Tabla 7

Firma de contrato

Pregunta 7	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	22	22.00%
2 No	78	78.00%
Total general	100	100.00%

Se determinó que el 22% de los pilotos, todos correspondientes a una misma empresa, firmaron contrato al empezar a laborar para la empresa, sin embargo, el 78% de los encuestados sostiene una contratación a palabra con sus patronos.

Tabla 8

Derechos y obligaciones

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	76	76.00%
2 No	24	24.00%
Total general	100	100.00%

La tabla 8 muestra que al 76% de los encuestados les hicieron saber cuáles eran sus derechos y obligaciones dentro y fuera de la empresa, sin embargo, el 24% indicó que no fue así.

Tabla 9

Salario, pago de prestaciones y de horas extras, horario de trabajo, días de descanso y vacaciones

Pregunta 9	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	95	95.00%
2 No	5	5.00%
Total general	100	100.00%

El 95% de los encuestados expresaron que al principio solo les indicaron cuál sería su salario y conforme el paso del tiempo, les dieron la demás información. El 5% indicó que esa información no les fue dada al momento de ingresar.

Inducción

Tabla 10

Información básica

Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	100%	100.00%
Total general	100	100.00%

Puede observarse que el 100% de los pilotos encuestados indicaron que al momento de ingresar a la empresa les fue proporcionada información básica sobre la organización para poder desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Tabla 11

Información para desempeñar adecuadamente sus funciones

Pregunta 11	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	98	100.00%
Total general	100	100.00%

El 100% de las personas encuestadas expresaron que al momento de iniciar a laborar en la empresa les brindaron suficiente información para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro y fuera de la organización.

Capacitación

Tabla 12

Adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades

Pregunta 12	Frecuencia	Porcentaje
1 Nunca	25	25.00%
2 Muy pocas veces	15	15.00%
3 Frecuentemente	57	57.00%
4 Siempre	3	3.00%
Total general	100	100.00%

El 25% de los encuestados indicó que nunca reciben capacitaciones, el 15% indicó que muy pocas veces, el 57% indicó que frecuentemente y el 3% siempre. Los encuestados indicaron que las empresas los envían a una escuela de pilotos para recibir capacitaciones de educación vial, normas de seguridad industrial, primeros auxilios y servicio al cliente. Sin embargo, los pilotos de una organización reciben capacitaciones en las empresas donde prestan sus servicios.

Tabla 13

Capacitación en la práctica

Pregunta 13	Frecuencia	Porcentaje
1 Nunca	13	13.00%
2 Muy pocas veces	14	14.00%
3 Frecuentemente	44	44.00%
4 Siempre	29	29.00%
Total general	100	100.00%

Según la tabla, el 13% de los encuestados contestaron que nunca han sido capacitados mientras están desempeñando sus labores, el 14% indicaron que muy pocas veces, el 44% indicó que sus gerentes generales les capacitan frecuentemente y un 29% señaló que siempre le enseñan y le indican cómo hacer las cosas.

Desarrollo de carrera

Tabla 14

Formación individual y profesional

Pregunta 14	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	100	100%
Total general	100	100%

El 100% de los pilotos encuestados consideran que tienen la oportunidad de formarse tanto individualmente como profesionalmente dentro de la empresa, ya que están en constante innovación en relación a las unidades de trabajo, aprenden a operar equipos más sofisticados, los capacitan y les enseñan técnicas nuevas que mejoran sus habilidades, existe superación dentro de las empresas y amplían sus conocimientos en diferentes áreas como la mecánica. Una de las empresas les da flexibilidad de horario a sus colaboradores para continuar con sus estudios.

Tabla 15

Progreso dentro de la empresa

Pregunta 15	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	100	100%
Total general	100	100%

Se puede observar que el 100% de los encuestados consideran que tienen las competencias y experiencia necesaria para progresar en las empresas, ya que han desempeñado bien su trabajo, han sabido manejar maquinarias grandes y estar encargados de proyectos y viajes complicados en los cuales se debe tener precaución; trabajan en equipo para ayudarse a tomar decisiones acertadas, tratan de agilizar las cosas en el trabajo, realizan llamadas a los clientes para ofrecer su equipo, personal y poner en obra el transporte.

Tabla 16

Desarrollo de carrera

Pregunta 16	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	62	62.00%
2 No	38	38.00%
Total general	100	100.00%

El 62% de los encuestados mencionó que han conversado con su superior acerca de la oportunidad de desarrollarse en otros puestos, la mayoría expresó que tuvo la oportunidad de ser promovido. En este gremio estas oportunidades están relacionadas con ser enviados al interior de la República, manejar otro tipo de unidades, ya que la mayoría empezó manejado camión de volteo y tuvo la oportunidad de operar góndolas o cabezales, debido a que la paga es mejor.

Evaluación del desempeño

Tabla 17

Evaluación de desempeño laboral

Pregunta 17	Frecuencia	Porcentaje
2 Muy pocas veces	26	26.00%
3 Frecuentemente	44	44.00%
4 Siempre	30	30.00%
Total general	100	100.00%

Se determinó que al 26% de las personas les informan muy pocas veces acerca de su desempeño laboral, el 44% señaló que lo hacen frecuentemente y el 30% expresó que siempre evalúan su desempeño laboral y les informan acerca de los resultados con el fin de motivarle a superar deficiencias o felicitarle por su buen trabajo.

Tabla 18

Retroalimentación sobre su trabajo

Pregunta 18	Frecuencia	Porcentaje
2 Muy pocas veces	32	32.00%
3 Frecuentemente	37	37.00%
4 Siempre	31	31.00%
Total general	100	100.00%

El 32% de los pilotos encuestados indicó que muy pocas veces hablan con ellos acerca de lo que deben mejorar en sus labores, el 37% expresó que lo hacen frecuentemente y el 31% dijo que siempre reciben retroalimentación por parte de sus gerentes generales. La mayoría considera que sus gerentes no realizan esta retroalimentación porque ellos hacen bien su trabajo, por lo tanto, no hay mucho que mejorar.

Remuneración

Tabla 19
Prestaciones de ley

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
1 Salario Mínimo	100	100.00%
Total general	100	100.00%

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
1 Bono 14	100	100.00%
Total general	100	100.00%

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
1 Aguinaldo	100	100.00%
Total general	100	100.00%

En la tabla 19 puede observarse que el 100% de las personas encuestadas indicaron reciben prestaciones de ley como el salario mínimo, bono 14 y aguinaldo por parte de las empresas.

Tabla 20
IGSS

Pregunta 20	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	75	75.00%
2 No	25	25.00%
Total general	100	100.00%

El 75% de las personas encuestadas se encuentran afiliadas al IGSS, ya que las empresas tienen contratos con organizaciones que les obligan a tener toda la papelería de los pilotos en orden. Sin embargo, el 25% correspondiente a una empresa, indicó que aunque se encuentren afiliados, los gerentes no se mantienen al día con los pagos, por lo que no pueden hacer uso de este servicio. El 25% indicó que no se encuentra afiliado al IGSS.

Tabla 21

Seguro médico y bonificaciones extras

Pregunta 21	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	18	18.00%
2 No	82	82.00%
Total general	100	100.00%

Se determinó que el 18% de los encuestados recibe bonificaciones extra adicionales a las de la ley, refiriéndose a préstamos solicitados a sus gerentes generales, ayuda económica para comprar medicinas, etcétera. El 82% no cuenta con seguro médico o bonificaciones extras adicionales a las de la ley.

Tabla 22

Realización horas extras

Pregunta 22	Frecuencia	Porcentaje
1 Nunca	49	49.00%
2 Muy pocas veces	18	18.00%
3 Frecuentemente	23	23.00%
4 Siempre	10	10.00%
Total general	100	100.00%

El 49% de los encuestados no realiza horas extras, el 18% muy pocas veces, el 23% las realiza frecuentemente y el 10% siempre. Los pilotos indicaron que por el tipo de trabajo la jornada laboral es larga, sin embargo, las horas extras cuentan cuando realizan trabajos nocturnos o de fin de semana.

Tabla 23

Pago de horas extras

Pregunta 23	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	51	51.00%
2 No	49	49.00%
Total general	100	100.00%

Se observó que el 51% de las personas encuestadas sí reciben el pago de sus horas extras, el 49% no realiza horas extras por lo que no recibe pago de las mismas.

Tabla 24

Incentivos extras

Pregunta 24	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	70	70.00%
2 No	30	30.00%
Total general	100	100.00%

El 70% recibe incentivos extra como artículos, viajes o bonos por realizar bien su trabajo, el 30% expresó que no recibe incentivos extra. Los pilotos indicaron que han realizado actividades recreativas con sus gerentes y compañeros de trabajo, reciben canastas navideñas, artículos y efectivo por realizar bien su trabajo.

Asimismo, se encuestaron a los cuatro gerentes generales de las empresas de transporte con el fin de comparar y respaldar los resultados de las encuestas realizadas a los pilotos. A continuación se presentan los resultados.

4.2 Gerentes generales

Reclutamiento

Tabla 25

Metodología para reclutar personal

Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje
6 Otros	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes expresaron que utilizan el método de referidos para contratar personal.

Tabla 26

Entrevistas

Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Todos los gerentes realizan entrevistas para asegurarse que el postulante es la persona idónea para ocupar la plaza vacante en la empresa.

Tabla 27

Papelería solicitada

Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
1 Currículum	0	0.00%
1 Antecedentes	3	75.00%
1 Boleto	3	75.00%
1 DPI	3	75.00%
1 Otros	3	75.00%

Ninguno de los gerentes le solicitó currículum a las personas cuando se presentaron a la entrevista, solo tres de ellos les solicitaron antecedentes penales y policíacos, boleto de ornato, fotocopia de DPI y documentos extra como certificación y copia de la licencia, No. de afiliación del IGSS, No. de NIT, tarjeta de pulmones y tener aprobado como mínimo 6to. Primaria; éstos documentos quedan archivados ya que algunos de ellos son requeridos por las empresas contratistas al momento de empezar algún proyecto.

Uno de los cuatro gerentes no solicita papelería a sus postulantes.

Selección

Tabla 28

Solicitud de empleo

Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
2 No	4	100.00%
Total general		100.00%

Ninguna de las empresas tiene un formato de solicitud de empleo.

Tabla 29

Medio por el que informan que fueron seleccionados

Pregunta 5	Frecuencia	Porcentaje
1 Por teléfono	4	100.00%
2 Lo citaron a la empresa	4	100.00%
4 El mismo día	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes expresaron que utilizan los tres medios para informarles a los postulantes que han sido seleccionados.

Tabla 30

Periodo de prueba

Pregunta 6	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes expresaron que algunas personas pasan por un periodo de prueba, todos los candidatos se han quedado trabajando en las empresas.

Contratación

Tabla 31

Firma de contrato

Pregunta 7	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	1	25%
2 No	3	75%
Total general		100.00%

Sólo una empresa realiza contrataciones por escrito, las otras empresas manejan contratos verbales con sus colaboradores.

Tabla 32

Derechos y obligaciones

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes comentaron que le indican a sus empleados cuáles son sus derechos y obligaciones dentro y fuera de la empresa al momento de ingresar a laborar en la organización.

Tabla 33

Salario, pago de prestaciones y de horas extras, horario de trabajo, días de descanso y vacaciones

Pregunta 9	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Al ingresar a la empresa, todos los gerentes les indican a los pilotos cuál será su salario; conforme pasa el tiempo les informan cómo se realizará el pago de prestaciones, horas extras y días de descanso.

Inducción

Tabla 34

Información básica

Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes comentaron que les proporcionaron a sus empleados la información básica sobre la organización para que pudieran desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Tabla 35

Información para desempeñar adecuadamente sus funciones

Pregunta 11	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Todos los gerentes expresaron que al momento de que sus empleados iniciaran a laborar en la empresa, les brindaron suficiente información para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro y fuera de la organización.

Capacitación

Tabla 36

Adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades

Pregunta 12	Frecuencia	Porcentaje
2 Muy pocas veces	1	25.00%
3 Frecuentemente	3	75.00%
Total general	100	100.00%

Tres de los gerentes encuestados indicaron que los pilotos reciben capacitaciones sobre normas de aislamiento y bloqueo, safe alerts, salud y seguridad ocupacional, y primeros auxilios.

Uno de los gerentes indicó que las capacitaciones que han recibido los colaboradores han sido externas, ya que las empresas con las cuales trabaja les han dado capacitaciones de seguridad industrial y vial a los pilotos.

Tabla 37

Capacitación en la práctica

Pregunta 13	Frecuencia	Porcentaje
3 Frecuentemente	1	25.00%
4 Siempre	3	75.00%
Total general		100.00%

Tres de los gerentes señalaron que siempre les indican cómo hacer las cosas a sus pilotos, uno de ellos indicó que lo hace frecuentemente.

Desarrollo de carrera

Tabla 38

Formación individual y profesional

Pregunta 14	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100%
Total general		100%

Todos los gerentes encuestados expresaron que la empresa les brinda muchas oportunidades a sus empleados, les ayudan a ampliar sus conocimientos en diferentes áreas y se les da la oportunidad de seguir estudiando para que sean mejores.

Tabla 39

Progreso dentro de la empresa

Pregunta 15	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100%
Total general		100%

Los cuatro gerentes indicaron que hay personas capaces de desempeñar puestos de supervisores o encargados, sin embargo, les cuesta delegar responsabilidades.

Tabla 40

Desarrollo de carrera

Pregunta 16	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Los gerentes encuestados señalaron que a todos los colaboradores se les dan las mismas oportunidades, pero depende de ellos que los tomen en cuenta.

Evaluación del desempeño

Tabla 41

Evaluación de desempeño laboral

Pregunta 17	Frecuencia	Porcentaje
2 Muy pocas veces	1	25.00%
3 Frecuentemente	2	50.00%
4 Siempre	1	25.00%
Total general		100.00%

Uno de los gerentes expresó que muy pocas veces evalúa el desempeño laboral de sus empleados, dos de ellos indicaron que lo hacen frecuentemente, un gerente comentó que siempre les da una retroalimentación a sus colaboradores sobre su rendimiento laboral con el fin de motivarles a superar deficiencias o felicitarles por su buen desempeño, sin embargo, no es un proceso formal.

Tabla 42

Retroalimentación sobre el trabajo

Pregunta 18	Frecuencia	Porcentaje
2 Muy pocas veces	1	25.00%
3 Frecuentemente	3	75.00%
Total general		100.00%

Uno de los gerentes indicó que muy pocas veces habla con sus empleados acerca de lo que deben mejorar en sus labores, tres de ellos indicaron que lo hacen frecuentemente.

Remuneración

Tabla 43

Prestaciones de ley

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
1 Salario Mínimo	4	100.00%
Total general		100.00%

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
1 Bono 14	4	100.00%
Total general		100.00%

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
1 Aguinaldo	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes indicaron que sus empleados reciben todas las prestaciones de ley.

Tabla 44

IGSS

Pregunta 20	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	75	75.00%
2 No	25	25.00%
Total general		100.00%

Tres de los gerentes expresaron que tienen en planilla a sus colaboradores, un gerente aún no ha inscrito a sus pilotos en el IGSS.

Tabla 45

Seguro médico y bonificaciones extras

Pregunta 21	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes indicaron que sus empleados no tienen seguro médico o de vida, pero si presentan alguna necesidad o sufren quebrantos de salud, la empresa les hace préstamos o asume parte de los gastos para ayudarles.

Tabla 46

Realización horas extras

Pregunta 22	Frecuencia	Porcentaje
3 Frecuentemente	4	100.00%
Total general		100.00%

Todos los gerentes indicaron que sus pilotos realizan horas extras con frecuencia, ya que hay días que deben realizar viajes fuera del horario laboral establecido.

Tabla 47

Pago de horas extras

Pregunta 23	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Los cuatro gerentes indicaron que sus pilotos reciben el pago de horas extras junto con su remuneración semanal.

Tabla 48

Incentivos extras

Pregunta 24	Frecuencia	Porcentaje
1 Sí	4	100.00%
Total general		100.00%

Todos los gerentes expresaron que pocas veces se les da bonos por rendimiento a los pilotos, sin embargo, han tenido viajes recreacionales, hacen rifas, se les da canasta navideña y algunos víveres en el transcurso del año.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación fue conocer cuáles son los procesos de Recursos Humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.

En el proceso de reclutamiento pudo determinarse que el 74% los colaboradores se enteraron de las plazas vacantes a través de algún amigo o familiar, mientras que el 26% dio a conocer que obtuvo el empleo yendo a visitar al gerente general para solicitarle trabajo. Los cuatro gerentes generales indicaron que reclutan a su personal en base a referencias de sus actuales colaboradores, por referencia de algún amigo o familiar, llamando a antiguos trabajadores para ofrecerles empleo y recibiendo a personas que llegan en búsqueda de trabajo a la empresa. Esto concuerda con Chiavenato (2011) ya que menciona que una de las técnicas de reclutamiento utilizadas por las empresas son las recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

Según Chiavenato (2011) cada empresa elige el proceso de selección para sus futuros empleados, sin embargo, él expone que debería constar de una entrevista, pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades, test psicológico, test de personalidad y técnicas de simulación. Esto concuerda con el autor, ya que el 100% de los encuestados tuvo entrevistas con el gerente general para poder ingresar a laborar en la organización, además se pudo concretar que las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción tienen un proceso de selección muy flexible, ya que algunas veces los candidatos se quedan laborando el mismo día de la entrevista.

El 22% de personas encuestadas, correspondientes a una empresa, expresaron que firmaron contrato al momento de ingresar a laborar en la empresa. Sin embargo, el 78% restante, expresó que no extienden contratos por escrito, el contrato se realiza de forma verbal y la información del mismo es dada a los colaboradores conforme pasa el tiempo, algo que difiere con la opinión de Delgado y

Ventura (2011) ya que expresan que el objetivo del contrato es establecer y aclarar las prestaciones, salario y todos los derechos y obligaciones que contraerá tanto el empleado como el empleador.

El 100% de los pilotos encuestados indicó que al momento de ingresar a las empresas les fue proporcionada información básica para desempeñar satisfactoriamente sus labores, sin embargo, los cuatro gerentes generales expresaron que las empresas no realizan como tal un proceso de inducción, ya que los candidatos tienen aproximadamente entre 10 y 20 años de experiencia, razón por la que ellos y los colaboradores consideran que son capaces de desempeñar sus labores sin mayor dificultad en cualquier empresa de transporte. Sin embargo, esto contrasta con la opinión de Dessler (2009) ya que él indica que la inducción proporciona a los nuevos empleados información básica y fundamental para que éstos se identifiquen con la empresa y realicen bien sus labores, además, debe informárseles acerca de las políticas, normas, valores, estándares, patrones de conducta, entre otros aspectos relevantes de la organización.

De acuerdo con las respuestas recibidas por parte de los colaboradores y gerentes, pudo determinarse que el 75% de los pilotos sí reciben capacitaciones, mientras que el 25% indicó que nunca las han recibido. Los pilotos de una empresa comentaron que las capacitaciones que reciben son externas, es decir, por parte de las empresas a las cuales les trabajan, ya que ellos se encargan de darles charlas de seguridad industrial. Mientras que las demás empresas, envían a sus colaboradores a una escuela de pilotos para recibir capacitaciones de educación vial, normas de seguridad industrial, primeros auxilios y servicio al cliente. Por lo que esto concuerda con Dessler (2009) ya que menciona que es importante que las empresas inviertan en capacitar a sus empleados, ya que esto les proporciona nuevos conocimientos y perfecciona sus habilidades.

Mondy y Dessler (2010) definen el desarrollo de carrera como un esfuerzo continuo por mejorar las habilidades de los colaboradores para que puedan ser capaces de cumplir con las metas y requerimientos de la empresa a medida que esta cambia y crece. Esta teoría coincide con lo investigado, ya que los gerentes generales les

dan la oportunidad a sus colaboradores de desenvolverse en diferentes actividades y desempeñar distintos trabajos que ponen a prueba sus habilidades, asimismo, el 100% de los pilotos expresaron que los gerentes les dan oportunidad de ampliar sus conocimientos, ya que aprenden mecánica y se actualizan cuando las empresas adquieren nuevas unidades.

Los gerentes indicaron que sus evaluaciones del desempeño se basan en monitorear las labores diarias de sus colaboradores, indicándoles qué aspectos deben mejorar y felicitándoles ocasionalmente por su buen desempeño, asimismo, el 32% de los pilotos encuestados indicaron que pocas veces les dicen qué hacer y cómo hacerlo, ya que ellos saben hacer su trabajo, el 37% indicó que evalúan su desempeño frecuentemente y el 31% expresó que siempre reciben retroalimentación sobre su trabajo; al momento de sobresalir entre sus demás compañeros, ocasionalmente son felicitados por su buen desempeño. Sin embargo, esto difiere con la opinión de Mondy y Dessler (2010) ya que señalan que debe ser un sistema formal de revisión y evaluación a los colaboradores para poder detectar las áreas en las cuales están teniendo deficiencias, además, ayuda a determinar quién está realmente comprometido con la empresa y cumple con sus tareas de forma eficiente.

Los gerentes de las empresas indicaron que el 100% de sus colaboradores reciben una remuneración total conformada por un salario semanal, incentivos salariales y las prestaciones de ley. Los colaboradores indicaron que reciben una remuneración justa, ya que perciben un pago fijo semanal, bono 14 y aguinaldo, IGSS, pago de horas extras realizadas e incentivos extra como bonificaciones monetarias, viajes recreacionales y canastas navideñas. Esto confirma lo dicho por Chiavenato (2009) ya que los colaboradores están recibiendo un pago monetario, son recompensados ocasionalmente con bonificaciones extras por su buen desempeño y reciben beneficios para el cuidado de su salud y recreación.

VI. CONCLUSIONES

- Se determinó que las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción emplean los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de una manera empírica, ya que manejan sus empresas basados en su experiencia como transportistas.
 - Estas empresas reclutan a la mayoría de su personal por medio de referencias, ya que necesitan a personas con experiencia, confiables y capaces de realizar bien su trabajo.
 - El proceso de selección de estas empresas, en su mayoría, se realiza al momento de la entrevista, debido a que las empresas necesitan que los pilotos cubran los puestos de trabajo de manera inmediata para poder cumplir con sus clientes.
 - Las empresas de este gremio manejan una contratación verbal, ya que le temen al compromiso que pueda representar la realización de una contratación por escrito.
 - La inducción que realizan las empresas a sus colaboradores es muy básica, ya que los pilotos vienen de trabajar de empresas similares.
 - Las empresas han capacitado a sus pilotos debido a que trabajan para empresas grandes que les exigen hacerlo; esto con el fin de tener personal preparado y reducir los índices de siniestralidad laboral.
- Se pudo definir que los gerentes generales no realizan evaluaciones de desempeño formales, este proceso se basa solamente en supervisar el trabajo de sus trabajadores para darles la retroalimentación necesaria.
- Se determinó que las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción brindan la oportunidad a sus colaboradores de desarrollar su carrera; actualmente existe mucha competencia, por lo que se han visto en la necesidad de diversificar sus servicios y comprar nuevos equipos para

poder aumentar sus oportunidades laborales, cuentan con sus pilotos como primera opción para que puedan tener la posibilidad de ocupar nuevos puestos con mejores salarios.

- Se determinó que los gerentes no utilizan un proceso de remuneración efectivo, debido a que los pilotos reciben un pago semanal fijo y las empresas salen perjudicadas cuando no tienen trabajo. Sin embargo, los pilotos no perciben una remuneración equitativa cuando hay trabajo y siguen recibiendo el mismo salario sin obtener una recompensa por su esfuerzo extra.

VII. RECOMENDACIONES

- Los procesos de Recursos Humanos manejados por las empresas de transporte de materiales de construcción necesitan ser más organizados, por lo que se recomienda lo siguiente:
 - Para las empresas de transporte resulta muy efectivo realizar el reclutamiento y selección en base a referencias, sin embargo, es necesario que sus candidatos llenen un formato de solicitud de empleo ya que en éste, el postulante pondrá datos personales como dirección, número de teléfono, referencias personales y profesionales, experiencia laboral, razones por las cuales dejó de trabajar para la última empresa, así como conocimientos, competencias y habilidades que lo caracterizan. Esta información será importante ya que se tendrá un respaldo que ayudará a tomar una buena decisión. Además, la información obtenida podrá formar parte de la base de datos del personal de la empresa.
 - Las empresas deben realizar contratos físicos para formalizar la relación laboral entre la empresa y la persona seleccionada, esto disminuiría la rotación de personal, ya que los pilotos tendrían un compromiso legal con la empresa, serían más responsables y no podrían dejar su trabajo de un día para otro, ya que se ha realizado un proceso formal con la organización.
 - Las organizaciones deben realizar un proceso de inducción más estructurado, brindarles información general sobre la empresa como su historia y evolución a través de los años, misión, visión, objetivos y situación actual, puesto de trabajo que ocupará, características, funciones, políticas y reglamentos establecidos por la empresa. Asimismo, es bueno presentarlos con sus compañeros, mostrarles las instalaciones de la empresa, indicarles la forma en la cual se trabaja, enseñarle el área, unidades y equipo de trabajo.

- Solicitar información y realizar una cotización para capacitar a sus colaboradores en Grupo Centra, ya que es una de las pocas empresas que se han comprometido con el desarrollo profesional de los transportistas.
- Realizar un formato de evaluación del desempeño laboral para identificar las insuficiencias y problemas del personal, sus fortalezas, cualidades, competencias y habilidades, para poder estimular a los colaboradores a ser más productivos y mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
 - Realizar las evaluaciones del desempeño semestralmente.
- Preparar a sus pilotos profesionalmente para que puedan optar por mejores plazas y puedan desarrollarse dentro de la empresa, siendo capaces de cubrir cualquier puesto en la organización.
- Se recomienda utilizar un modelo de compensación por productividad, donde se pague un sueldo base y una comisión por viajes realizados.
 - Pagar el salario mínimo y una comisión del 10% del valor del viaje.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGEXPORT. (2014). *Portal AGEXPORT*. Obtenido de <http://portal.export.com.gt/Portal/Documents/Documents/2012-07/7009/2496/ReclutamientoSeleccion.pdf>
- Arenas, M. (2010). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/569947/1/DocsTec_10827.pdf
- Beltrán, R., Giraldo, W., y Cazares H. (2005). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/573120/1/DocsTec_6391.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson. Obtenido de: <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/detail.action?docID=10552985>
- Catransca, G. E. (S.F.). *Cámara de Transportistas Centroamericanos*. Obtenido de <http://www.catransca.net/biblioteca.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Código de Trabajo de Guatemala, decreto 1441, artículo 18, 25, 28, 29 y 30. Congreso de la República de Guatemala, (1961).
- Delgado, S. y Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México : PEARSON.
- Duque, J. (2016). *Aplicación de la planeación en empresas de transporte de carga terrestre del departamento de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fajardo, H. (S.F.). *CATRANSCA: por el desarrollo de Guatemala y la Región. Excelencia Empresarial*. Obtenido de: http://www.catransca.net/images/pdf/catransca_revista.pdf

- Giacomán, L. (2005). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/568402/1/DocsTec_6021.pdf
- Godínez, R. (S.F.). CATRANSCA: por el desarrollo de Guatemala y la Región. *Excelencia Empresarial*. Obtenido de: http://www.catransca.net/images/pdf/catransca_revista.pdf
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Maldonado, M. (2015). Sistema antirrobo de diésel en empresa de transporte pesado. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Martínez, M. (2006). *Análisis Financiero de la Empresa Servicios y Transportes de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad San Carlos, Guatemala.
- Mondy, W. y Dessler, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Morales, R. (2017). Factores sociales, personales y laborales que determinan la identificación laboral de los empleados de una empresa de transporte en Guatemala. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Municipalidad de Guatemala. (2009). *Reglamento de pesos y medidas para el transporte de carga que ingresa y circula dentro del Municipio de Guatemala*. Obtenido de <http://mu.muniguate.com/index.php/component/content/article/46-ordenanzas09/278-reglamentocarga>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración un empresario competitivo*. México: Pearson.

ANEXOS

Ficha técnica

Título del instrumento	Encuesta para determinar cuáles son los procesos de recursos humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.
Dirigido a	Pilotos de empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción.
Autor	Darlyn Rocío De León Cortez
Año	2017
Número de preguntas	24
Indicadores	
Reclutamiento	Pregunta 1, 2 y 3
Selección	Pregunta 4, 5 y 6
Contratación	Pregunta 7, 8 y 9
Inducción	Pregunta 10 y 11
Capacitación	Pregunta 12 y 13
Desarrollo de carrera	Pregunta 14, 15 y 16
Evaluación del desempeño	Pregunta 17 y 18
Remuneración	Pregunta 19, 20, 21, 22, 23 y 24
Forma de aplicación	Realización de preguntas a los pilotos.
Se validó por medio de	Mgr. Salvador Nuñez, Mgr. Leonel Corado y Mgr. Karina Estupiñan



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Proyecto de Tesis
Tesis

Investigador responsable: Darlyn Rocío De León Cortez

Instrumento de encuesta

Objetivo general: Conocer cuáles son los procesos de recursos humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.

Instrucciones: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Cómo se enteró que la empresa en la que actualmente labora estaba reclutando personal?

- Le avisó un amigo
- Anuncio en el periódico
- Volantes
- Feria de empleo
- Web

Otros: _____

2. ¿Tuvo entrevistas con el gerente general para poder ingresar a la empresa?

- Sí
- No

3. ¿Qué papelería le solicitaron cuando usted se presentó a la entrevista?

- Currículum
- Antecedentes penales y policíacos
- Boleto de ornato
- Fotocopia de DPI
- Cartas de recomendación
- Otros: _____

4. ¿Llenó una solicitud de empleo en la empresa?
- Sí
- No
5. ¿Cómo se comunicaron con usted para informarle que había sido seleccionado?
- Por teléfono
- Lo citaron a la empresa
- Carta o correo electrónico
- Otros: _____
6. ¿Cuando ingresó a la empresa tuvo algún periodo de prueba?
- Sí
- No
7. ¿Firmó contrato con la empresa cuando empezó a laborar?
- Sí
- No
8. ¿Le hicieron saber cuáles eran sus derechos y obligaciones dentro y fuera de la empresa?
- Sí
- No
9. ¿Le indicaron cuál sería su salario, pago de prestaciones y de horas extras, horario de trabajo, días de descanso y vacaciones?
- Sí
- No
10. ¿Al ingresar a la empresa, le proporcionaron información básica sobre la organización para poder desempeñar satisfactoriamente sus labores?
- Sí
- No
11. ¿Considera que al momento de iniciar a laborar en la empresa, le brindaron suficiente información para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro y fuera de la organización?
- Sí
- No

12. ¿Recibe capacitación para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades que son necesarias para desempeñar su trabajo?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Especifique: _____

13. ¿El gerente o supervisor le ha capacitado mientras está desempeñando sus labores, le enseña su trabajo y le indica cómo hacer las cosas?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

14. ¿Considera que tiene la oportunidad de formarse tanto individualmente como profesionalmente dentro de la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

15. ¿Considera que tiene las competencias y experiencia necesarias para progresar en la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

16. ¿Alguna vez ha conversado con su superior acerca de la oportunidad de desarrollarse en otros puestos?

- Sí
- No

17. ¿Evalúan su desempeño laboral y le informan acerca de los resultados con el fin de motivarle a superar deficiencias o felicitarle por su buen desempeño?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

18. ¿El gerente o supervisor habla con usted acerca de lo que debe mejorar en sus labores?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

19. Marque las prestaciones de ley que recibe de parte de la empresa

- Salario mínimo
- Bono 14
- Aguinaldo

20. ¿Se encuentra afiliado al IGSS?

- Sí
- No

Especifique: _____

21. ¿Cuenta con algún seguro médico o bonificaciones extra adicionales a las de ley?

- Sí
- No

Especifique: _____

22. ¿Con qué frecuencia realiza horas extras?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Especifique: _____

23. ¿Recibe el pago de horas extras que realiza?

- Sí
- No

24. ¿Recibe algún incentivo extra como artículos, viajes o bonos por realizar su trabajo?

- Sí
- No

Especifique: _____

Ficha técnica

Título del instrumento	Encuesta para determinar cuáles son los procesos de recursos humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.
Dirigido a	Gerentes de empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción.
Autor	Darlyn Rocío De León Cortez
Año	2017
Número de preguntas	24
Indicadores	
Reclutamiento	Pregunta 1, 2 y 3
Selección	Pregunta 4, 5 y 6
Contratación	Pregunta 7, 8 y 9
Inducción	Pregunta 10 y 11
Capacitación	Pregunta 12 y 13
Desarrollo de carrera	Pregunta 14, 15 y 16
Evaluación del desempeño	Pregunta 17 y 18
Remuneración	Pregunta 19, 20, 21, 22, 23 y 24
Forma de aplicación	Realización de preguntas a los gerentes.
Se validó por medio de	Mgtr. Salvador Nuñez, Mgtr. Leonel Corado y Mgtr. Karina Estupiñan



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Proyecto de Tesis
Tesis

Investigador responsable: Darlyn Rocío De León Cortez

Instrumento de encuesta

Objetivo general: Conocer cuáles son los procesos de recursos humanos empleados por las empresas dedicadas al transporte de materiales de construcción para atraer y mantener a sus colaboradores.

Instrucciones: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Qué medios utiliza para reclutar personal?

- Anuncio en el periódico
- Volantes
- Feria de empleo
- Web

Otros: _____

2. ¿Los candidatos son entrevistados para poder ingresar a la empresa?

- Sí
- No

3. ¿Qué papelería le solicita a los candidatos cuando se presentan a la entrevista?

- Currículum
- Antecedentes penales y policíacos
- Boleto de ornato
- Fotocopia de DPI
- Cartas de recomendación

Otros: _____

4. ¿Los candidatos llenan solicitud de empleo?
- Sí
- No
5. ¿Cómo se comunica con las personas para informarles que han sido seleccionados para el puesto?
- Por teléfono
- Lo citaron a la empresa
- Carta o correo electrónico
- Otros: _____
6. ¿El personal pasa por algún tiempo de prueba?
- Sí
- No
7. ¿El personal firma contrato al momento de empezar a laborar en la empresa?
- Sí
- No
8. ¿Le indicó a sus empleados cuáles eran sus derechos y obligaciones dentro y fuera de la empresa?
- Sí
- No
9. ¿Le indicó a sus empleados cuál sería su salario, pago de prestaciones y de horas extras, horario de trabajo, días de descanso y vacaciones?
- Sí
- No
10. ¿Cuando sus empleados ingresaron a la empresa, les proporcionó información básica sobre la organización para poder desempeñar satisfactoriamente sus labores
- Sí
- No

11. ¿Considera que al momento de que sus empleados iniciaran a laborar en la empresa, les brindó suficiente información para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro y fuera de la organización?

Sí

No

12. ¿Capacitan a sus empleados para que adquieran nuevos conocimientos y desarrollen habilidades que son necesarias para desempeñar su trabajo?

Nunca

Muy pocas veces

Frecuentemente

Siempre

13. ¿Ha capacitado a sus empleados mientras están desempeñando sus labores, les enseña su trabajo y les indica cómo hacer las cosas?

Nunca

Muy pocas veces

Frecuentemente

Siempre

14. ¿Considera que la empresa ofrece la oportunidad a sus empleados de formarse tanto individualmente como profesionalmente dentro de la empresa?

Nunca

Muy pocas veces

Frecuentemente

Siempre

¿Por qué? _____

15. ¿Considera sus empleados tienen las competencias y la experiencia necesaria para progresar en la empresa?

Sí

No

¿Por qué? _____

16. ¿Alguna vez ha conversado con sus empleados acerca de la oportunidad de desarrollarse en otros puestos?

Sí

No

17. ¿Evalúa el desempeño laboral de sus empleados y les informa acerca de los resultados con el fin de motivarle a superar deficiencias o felicitarle por su buen desempeño?

Nunca

Muy pocas veces

Frecuentemente

Siempre

18. ¿Habla con sus empleados acerca de lo que debe mejorar en sus labores?

Nunca

Muy pocas veces

Frecuentemente

Siempre

19. ¿Cuáles son las prestaciones de ley que reciben sus empleados?

Salario mínimo

Bono 14

Aguinaldo

20. ¿Sus empleados se encuentran afiliados al IGSS?

Sí

No

21. ¿Sus empleados cuentan con algún seguro médico o bonificaciones extra adicionales a las de ley?

Sí

No

22. ¿Con qué frecuencia realizan horas extras sus empleados?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

23. ¿Les paga a sus empleados por las horas extras realizadas?

- Sí
- No

24. ¿Sus empleados reciben algún incentivo extra como artículos, viajes o bonos por realizar su trabajo?

- Sí
- No

Salario Mínimo 2017

De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 288-2016 publicado en el Diario de Centroamérica el 30 de diciembre de 2016, se establece el nuevo salario mínimo que regirá a partir del uno de enero de 2017.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HORA DIURNA ORDINARIA	HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA	HORA ORDINARIA NOCTURNA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
NO AGRÍCOLAS	Q.10.86	Q.12.41	Q.14.48	Q.86.90	Q.2,643.21	Q.250.00	Q.2,893.21
AGRÍCOLAS	Q.10.86	Q.12.41	Q.14.48	Q.86.90	Q.2,643.21	Q.250.00	Q.2,893.21
EXPORTADORA Y DE MAQUILA	Q.9.93	Q.11.35	Q.13.25	Q.79.48	Q.2,417.52	Q.250.00	Q.2,667.52

Forma de cálculo para determinación del Salario Mensual: Salario Diario X Días Año / 12 Meses (SDx365/12)

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



**PROPUESTA DE FORMATOS Y POLÍTICAS APLICABLES EN LOS
PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

DARLYN ROCÍO DE LEÓN CORTEZ

CARNÉ NO. 20038-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Contenido	3
Procedimiento de reclutamiento	5
Flujograma Reclutamiento	6
Descripción de puesto Piloto.....	7
Solicitud de empleo.....	9
Procedimiento de inducción	15
Flujograma de inducción	16
Carta de bienvenida.....	17
Proceso de políticas de salud y seguridad ocupacional.....	18
Flujograma de políticas de salud y seguridad ocupacional	19
Normas sobre el uso de equipo de protección de personal	20
Política de alcohol y drogas	21
Procedimiento de capacitación	22
Flujograma de Capacitación	23
Políticas de capacitación.....	24
Procedimiento evaluación del desempeño	27
Formato de Evaluación del desempeño.....	28
Procedimiento de compensación a pilotos	31
Formato de compensación por productividad	34
Referencias bibliográficas	35

INTRODUCCIÓN

Los procesos de Recursos Humanos ayudan a las empresas a tener el personal apropiado y necesario en sus organizaciones.

Según la investigación realizada, las empresas manejan algunos de estos procesos de forma empírica, por lo que se elaboraron formatos y políticas de reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración, que les ayudarán a tener un manejo eficiente de información y un mayor control en sus organizaciones.

En la presente propuesta, se adjuntan los formatos y políticas que servirán de apoyo en las empresas.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Crear formatos y políticas que ayuden a facilitar los procesos de Recursos Humanos en las empresas de transporte de materiales de construcción.

Objetivos específicos

- Realizar un descriptor de puestos para pilotos y un formato de solicitud de empleo para facilitar el proceso de reclutamiento en las empresas.
- Desarrollar políticas de salud y seguridad ocupacional, normas sobre el uso de equipo de protección de personal y políticas de alcohol y drogas que deberán mostrar a sus colaboradores durante el proceso de inducción.
- Proponer políticas de capacitación y un programa de capacitación impartido por el Grupo Centra.
- Sugerir una evaluación del desempeño para determinar el comportamiento, deficiencias y aptitudes de sus colaboradores.
- Plantear un modelo de compensación por productividad.

Contenido

- **Reclutamiento:** Citando a Ivancevich (2005) se puede precisar que el reclutamiento comienza con una descripción y especificación detallada de los puestos, esto con el fin de identificar qué es lo que requiere la empresa y con qué requisitos debe cumplir el candidato. Por lo tanto, se realizó un formato con la descripción de puestos para pilotos, el cual contiene los datos generales del puesto, objetivo del puesto, funciones del puesto y el perfil del puesto. Asimismo, se realizó un formato de solicitud de empleo que permitirá recabar información fundamental sobre los candidatos, ya que en éste exponen sus intereses, detallan su experiencia, conocimiento y aptitudes.
- **Inducción:** Según Grados (2013) el proceso de inducción es sumamente importante en una organización, el gerente o encargado del personal, debe tomarse por lo menos un día para darle una breve reseña de la empresa, informarle acerca de las políticas, normas, valores, patrones de conducta requeridos, mostrarle las instalaciones de la empresa, presentarlo ante sus compañeros, mostrarle su unidad de trabajo, indicarle cuáles serán sus responsabilidades y resolver dudas. Por lo que se realizaron políticas de salud y seguridad ocupacional, normas sobre el uso de equipo de protección personal y políticas de alcohol y drogas que deben ser expuestas ante los colaboradores en el proceso de inducción para ayudar a las empresas a establecer estándares de seguridad y buen comportamiento en sus empresas.
- **Capacitación:** Según Dessler (2009) la capacitación consiste en perfeccionar habilidades y proporcionar a los colaboradores conocimientos nuevos para el buen desempeño de sus labores. Por lo tanto, se creó una política de capacitación que debe ponerse en práctica por parte de los colaboradores al recibir capacitaciones ya sea dentro o fuera de la empresa. Asimismo, se propuso un programa de capacitación para los pilotos impartido por el Grupo Centra.

- **Evaluación del desempeño:** Chiavenato (2011) expone algunos beneficios para la organización en cuanto a la realización de evaluaciones del desempeño:
 - ✓ Evaluar su potencial humano a corto, largo y mediano plazo y definir la contribución de cada colaborador.
 - ✓ Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas.
 - ✓ Seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
 - ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo personal para estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Por lo que se realizaron dos formatos de evaluación del desempeño que miden características, actitudes y factores del desempeño de los colaboradores.

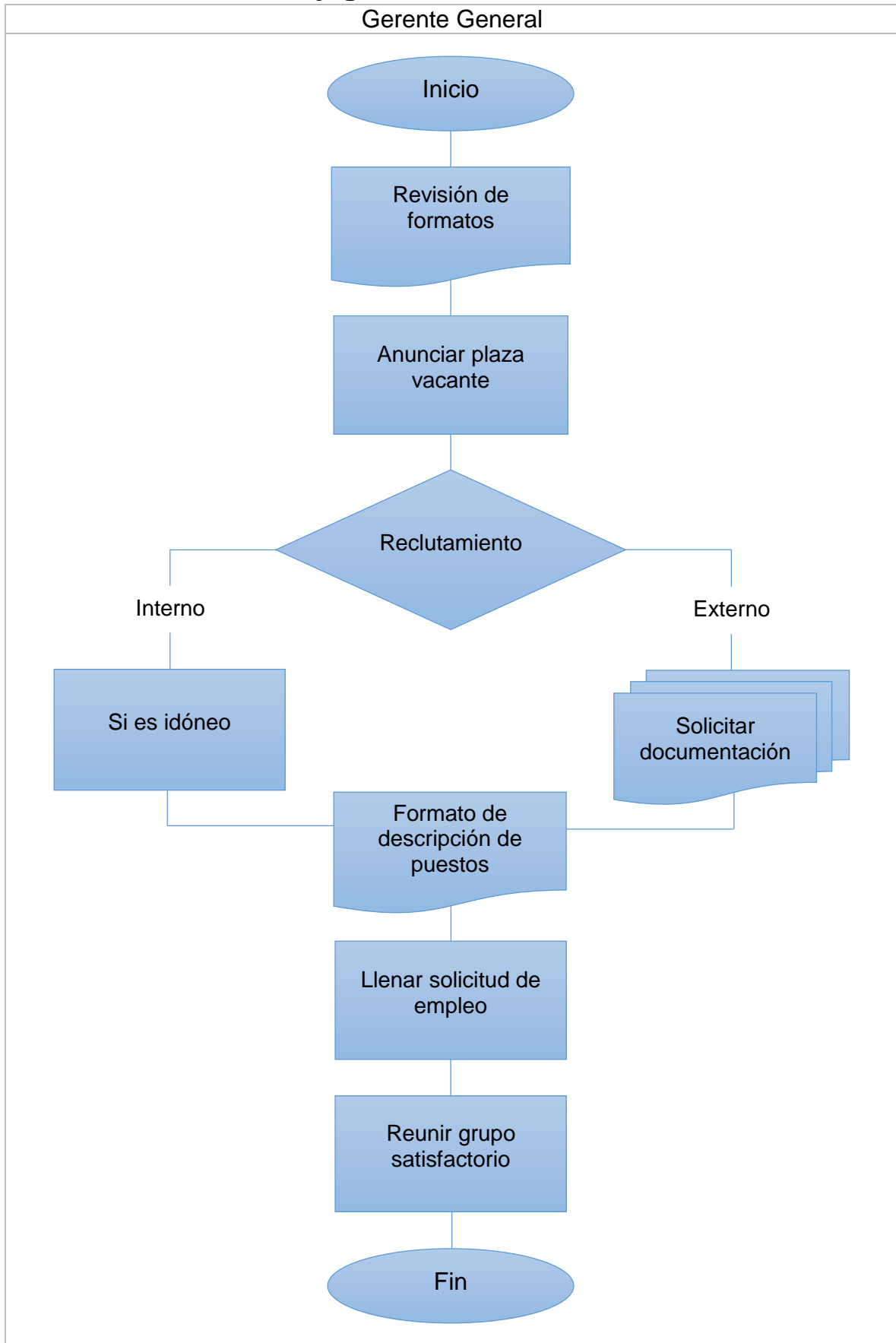
- **Remuneración:** Debido a que se detectó que los gerentes no utilizan un proceso de remuneración efectivo, se planteó un modelo de compensación por productividad, donde se pagará un sueldo base quincenal de Q. 1,446.60 (calculado en base al salario mínimo del año 2017) y una comisión por viajes realizados del 10%.

Procedimiento de reclutamiento

No.	Responsable	Descripción
1.	Gerente General	Revisar el formato de descripción de puestos para pilotos.
2.	Gerente General	Anunciar las plazas vacantes internamente, ya sea por motivo de ascenso o para que los colaboradores puedan referir a algún conocido.
3.	Gerente General	Si es un candidato externo, solicitar currículum, antecedentes penales y policíacos, boleto de ornato, fotocopia de DPI y cartas de recomendación. Si es un candidato interno, preguntarle por qué considera que es idóneo para el puesto.
4.	Gerente General	Utilizar el formato de descripción de puestos como una herramienta que ayude a determinar el objetivo, funciones y perfil del puesto, con el fin de identificar si los candidatos cumplen con las habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que requiere el puesto.
5.	Gerente General	Pedirle a los candidatos que llenen una solicitud de empleo.
6.	Gerente General	Reunir un grupo satisfactorio de candidatos reclutados.

Flujograma Reclutamiento

Gerente General



<i>Logo de la empresa</i>	<i>Nombre de la empresa</i>
	Descriptores de puestos

Fecha	---		
Página	--	de	--

Descripción de puesto Piloto	
Descripción de puestos	
I. Datos generales del puesto	
Nombre del puesto	Piloto
Departamento	
Subalterno	
II. <u>Objetivo del puesto</u>	
Realizar viajes y cumplir con su ruta.	
III. <u>Funciones del puesto</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportar el material a un destino previamente asignado. 2. Colaborar en la carga, descarga y acarreo de materiales. 3. Solicitar un documento de egreso e ingreso de materiales o mercadería. 4. Llevar un buen control sobre los vales. 5. Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito. 6. Revisar periódicamente la unidad asignada, a fin de brindarle un adecuado mantenimiento preventivo. 7. Velar porque los camiones se mantengan en buenas condiciones estéticas e higiénicas. 	

Elaboró Darlyn De León	Revisó María de la Luz de León	Autorizó ---
----------------------------------	--	------------------------

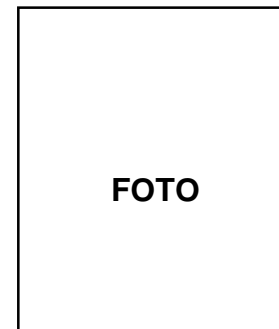
<i>Logo de la empresa</i>	<i>Nombre de la empresa</i>
	Descriptores de puestos

Fecha	---		
Página	--	de	--

Descripción de puesto Piloto		
<p>IV. Perfil del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad: Tener aprobado como mínimo 6to. primaria • Experiencia: Se requiere experiencia de 3 años como mínimo en puestos similares. • Otros conocimientos: Manejo de office. • Relaciones internas: <ul style="list-style-type: none"> – Con supervisores, para reportar cuando se llega al destino. – Con los demás pilotos para mantener un ambiente de respeto y trabajo en equipo. • Relaciones externas: <ul style="list-style-type: none"> – Con las empresas y personas encargadas de los proyectos en los cuales se está trabajando. • Competencias requeridas: Debe ser una persona ordenada, puntual, responsable y honesta. • Condiciones de trabajo: Ambiente agradable, seguridad y estabilidad laboral. 		
Ocupante del puesto	Jefe inmediato	Recursos Humanos

Elaboró Darlyn De León	Revisó María de la Luz de León	Autorizó ---
----------------------------------	--	------------------------

Solicitud de empleo



Puesto que solicita: _____

Sueldo mensual deseado: _____

Instrucciones: Llenar esta solicitud con lapicero y letra legible. La información aquí proporcionada será confidencial.

I. Datos personales

Nombre y apellidos completos			
Lugar y fecha de nacimiento			Edad:
Profesión u oficio			
Dirección actual			
Estado Civil			
No. DPI			Extendido en:
No. afiliación IGSS			
Licencia de conducir	Tipo:	Número:	

II. Datos familiares

Nombre del padre				Teléfono:
Lugar de trabajo				
Nombre de la madre				Teléfono:
Lugar de trabajo				
Nombre hermanos(as)	Edad	Profesión	Lugar de trabajo	Teléfono
Nombre del cónyuge				Teléfono:
Ocupación del cónyuge				
Lugar de trabajo				
Cargo que ocupa				
Dirección de trabajo o casa				
Nombre hijos(as)	Edad	Profesión	Lugar de trabajo/colegio	Teléfono

Nombre hijos(as)	Edad	Profesión	Lugar de trabajo	Teléfono

III. Información socioeconómica

Vive en casa propia:	Alquila:	Vive con sus padres:
Posee vehículo propio		Modelo:
Recibe otros ingresos que no sea su sueldo	SÍ NO	Monto:
Cuántas personas dependen económicamente de usted		
Detalle de deudas a la fecha		

IV. Educación

Último grado cursado	Primaria	Básicos	Diversificado
Establecimiento			
Título o diploma obtenido			
Estudios universitarios			
Universidad			
Carrera			
No. de cursos aprobados			Semestre:
Título obtenido			Año de graduación:
Cursos adicionales			
Estudia actualmente	SÍ NO	Horario:	
Idiomas			

V. Experiencia laboral

Nombre de la empresa		Teléfono:
A qué se dedica la empresa		
Dirección		
Nombre de su jefe inmediato		
Fecha de ingreso		
Fecha de salida		
Cargo inicial		
Último cargo ocupado		
No. de personas a su cargo		
Funciones desempeñadas		
•	•	
•	•	
•	•	
Sueldo inicial:	Sueldo final:	

Prestaciones	
Motivo de su retiro	
Cosas que le gustan de la empresa	
Cosas que le disgustan de la empresa	

Nombre de la empresa		Teléfono:
A qué se dedica la empresa		
Dirección		
Nombre de su jefe inmediato		
Fecha de ingreso		
Fecha de salida		
Cargo inicial		
Último cargo ocupado		
No. de personas a su cargo		
Funciones desempeñadas		
•		•
•		•
•		•
Sueldo inicial:		Sueldo final:
Prestaciones		
Motivo de su retiro		
Cosas que le gustan de la empresa		
Cosas que le disgustan de la empresa		

Nombre de la empresa		Teléfono:
A qué se dedica la empresa		
Dirección		
Nombre de su jefe inmediato		
Fecha de ingreso		
Fecha de salida		
Cargo inicial		
Último cargo ocupado		

No. de personas a su cargo	
Funciones desempeñadas	
•	•
•	•
•	•
Sueldo inicial:	Sueldo final:
Prestaciones	
Motivo de su retiro	
Cosas que le gustan de la empresa	
Cosas que le disgustan de la empresa	

VI. Actividades

Enumere las actividades sociales, deportivas y religiosas a las que ha pertenecido	
•	•
•	•
¿Cuáles son sus actividades recreativas y deportivas preferidas?	
•	•
•	•

VII. Estado de salud y hábitos personales

¿Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?	SÍ		NO	
Especifique:				
Describa su estado de salud actual:				
¿Utiliza lentes para manejar o leer?	SÍ		NO	
Peso:			Graduación:	
¿Padece de alguna limitación física?	SÍ	NO	¿Cuál?	
¿Ha tenido algún accidente?	SÍ	NO	Especifique:	
¿Bebe alcohol?	SÍ	NO	¿Con qué frecuencia lo hace?	
¿Fuma?	SÍ	NO	¿Con qué frecuencia lo hace?	
¿Consume drogas?	SÍ	NO	¿Con qué frecuencia lo hace?	

VIII. Condiciones de trabajo

Puesto al que aplica			
Tiene disponibilidad para viajar			
Tiene limitaciones de horario	SÍ	NO	Especifique:
Tiene algún familiar laborando en esta empresa	SÍ	NO	Especifique:
Expectativa salarial			
Fecha en la que puede iniciar			
Ha solicitado trabajo en la empresa anteriormente	SÍ	NO	¿En qué fecha?

IX. Referencias personales

Enumere 3 personas que puedan dar referencias personales y que no sean sus familiares:

Nombre	Teléfono	Relación
1.		
2.		
3.		

X. Referencias laborales

Enumere 3 personas que puedan dar referencias laborales y que hayan trabajado de forma directa con usted:

Nombre	Teléfono	Relación
1.		
2.		
3.		

AUTORIZACIÓN PARA CONSULTAR INFORMACIÓN PERSONAL

Yo: _____ con No. de DPI _____

manifiesto que todos los datos escritos en la presente solicitud son verdaderos, que no he ocultado ningún hecho o circunstancia que pueda afectar desfavorablemente mi solicitud y autorizo que se realice cualquier investigación requerida por la empresa.

Hago constar que relevo de toda responsabilidad a la empresa o cualquier institución, persona o negocio que proporcione información concerniente a mí, ya sea favorable o desfavorable.

Reconozco que el hecho de llenar esta solicitud no significa que sea aceptado como empleado, ya que solo será considerado como aspirante a una plaza.

Firma del solicitante

Lugar y fecha

Reservado para la empresa

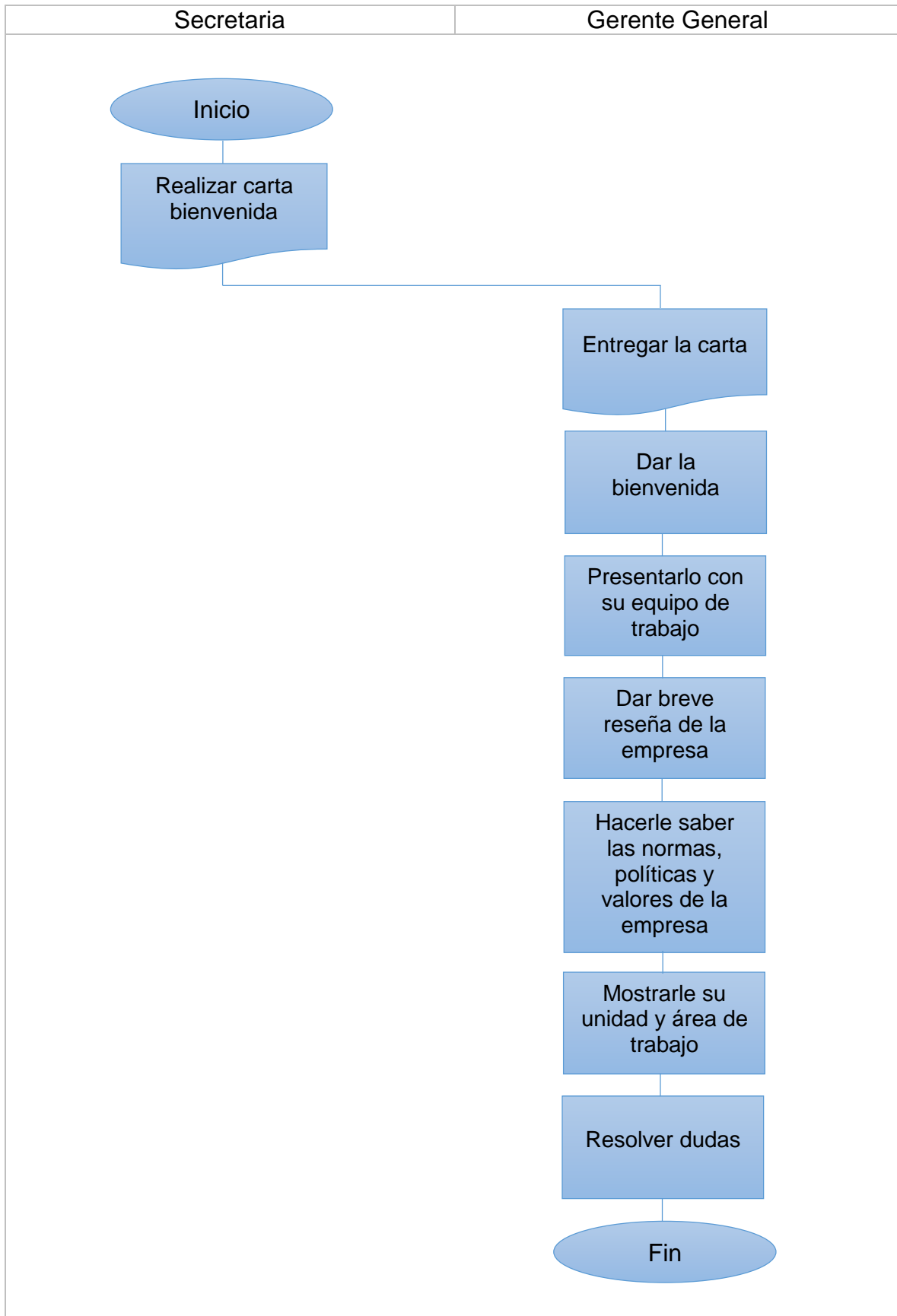
¿Quiénes entrevistaron?		
Puestos a los que podría aplicar:		
Observaciones:		
Aprobado para el puesto de:		
Departamento y/o área funcional:		
Fecha de ingreso:		
Sueldo inicial:		

Fuente: Miranda (2015)

Procedimiento de inducción

No.	Responsable	Descripción
1.	Secretaria	Realizar una carta de bienvenida para los nuevos colaboradores firmada por el gerente general.
2.	Gerente general	Entregar la carta al colaborador, darle la bienvenida y presentarlo con su equipo de trabajo.
3.	Gerente general	Darle una breve reseña de la empresa, informarle acerca de las políticas, normas, valores, patrones de conducta requeridos, mostrarle su unidad y área de trabajo, indicarle cuáles serán sus responsabilidades.
4.	Gerente general	Resolver dudas

Flujograma de inducción



Carta de bienvenida

Fecha

Estimado (nombre del colaborador):

(Nombre de la empresa) se place en darle la cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo.

Creemos que su aporte será muy importante y de mucha ayuda en la empresa, nos complace tenerle con nosotros, y esperamos que una vez terminado el proceso de inducción, proceda a formar parte activa de este equipo que está trabajando para mejorar su nivel personal y laboral dentro de la organización.

Al pertenecer a nuestra empresa ha contraído una serie de deberes y responsabilidades que deben cumplirse y respetarse, así como derechos que la empresa gustosamente le reconocerá.

Bienvenido a su nuevo equipo de trabajo.

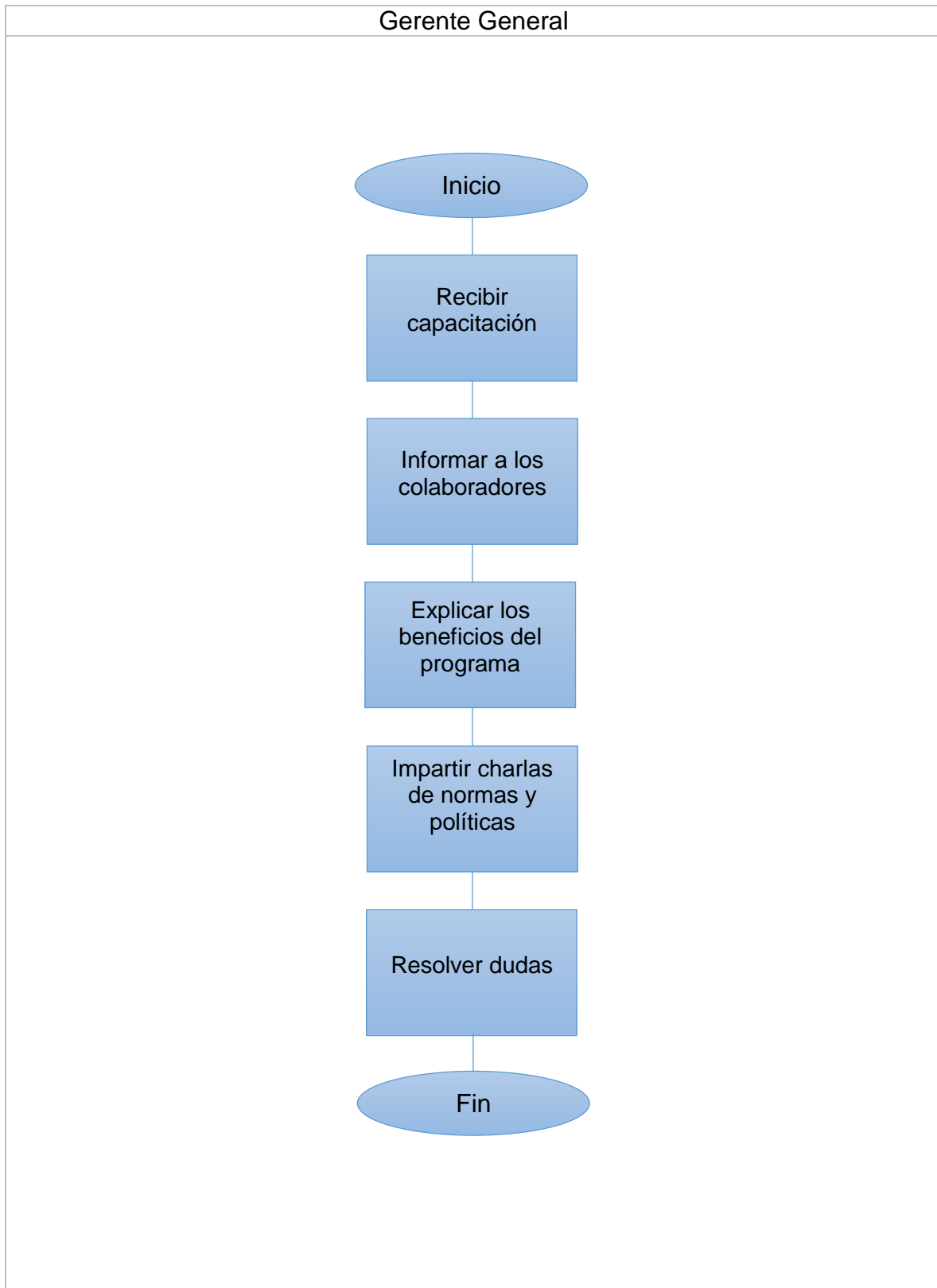
Atentamente,

Gerencia General

Proceso de políticas de salud y seguridad ocupacional

No.	Responsable	Descripción
1.	Gerente general	Recibir capacitaciones en una empresa de seguridad industrial para poder dar la inducción adecuada a las personas que ingresen a la organización.
2.	Gerente general	Informarles que la empresa está comprometida con el cuidado de la salud y seguridad de sus colaboradores, familia y comunidad.
3.	Gerente general	Explicarles que el programa ayudará a entender las normas de salud y seguridad ocupacional necesarias para laborar dentro y fuera de la empresa.
4.	Gerente general	<p>Para prevenir incidentes se impartirán charlas acerca de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normas sobre el uso de equipo de protección de personal. 2. Políticas de prohibición sobre el manejo de sus unidades bajo influencia de bebidas alcohólicas o drogas.
5.	Gerente general	Resolver dudas

Flujograma de políticas de salud y seguridad ocupacional



Normas sobre el uso de equipo de protección de personal

Toda persona que ingrese a las áreas de operación deberá portar el siguiente equipo de protección personal de manera obligatoria:

- Casco
- Lentes de seguridad
- Uniforme completo (uso obligatorio de camisa manga larga y pantalón de lona).
- Chaleco de seguridad
- Tapones auditivos
- Mascarilla
- Zapatos de seguridad punta de acero.
- Guantes

La revisión del cumplimiento de este procedimiento se llevará a cabo con recorridos de verificación efectuados de forma aleatoria por el personal autorizado.

Prevención: Se hablará de inmediato con la persona para explicarle que parte del procedimiento está incumpliendo.

Amonestación: Después del segundo reporte de incumplimiento se pasará copia al encargado para que dé seguimiento al caso y dialogue con la persona.

Rescisión: Al acumular el tercer reporte, puede ser motivo de despido.

Política de alcohol y drogas

- Está prohibido el uso, posesión y/o comercialización de drogas, bebidas embriagantes y tabaco en las instalaciones de la empresa o actividades fuera de la misma.
- Está prohibido presentarse a la empresa bajo influencia de alcohol o drogas.
- Está prohibido el uso de cualquier sustancia que atente contra la seguridad propia y la de sus compañeros.
- El colaborador que por prescripción médica use medicamentos como antidepresivos, anticonvulsivos, analgésicos fuertes, entre otros, deberá informarlo inmediatamente al encargado o supervisor para la implementación de las medidas preventivas pertinentes.

Sanciones:

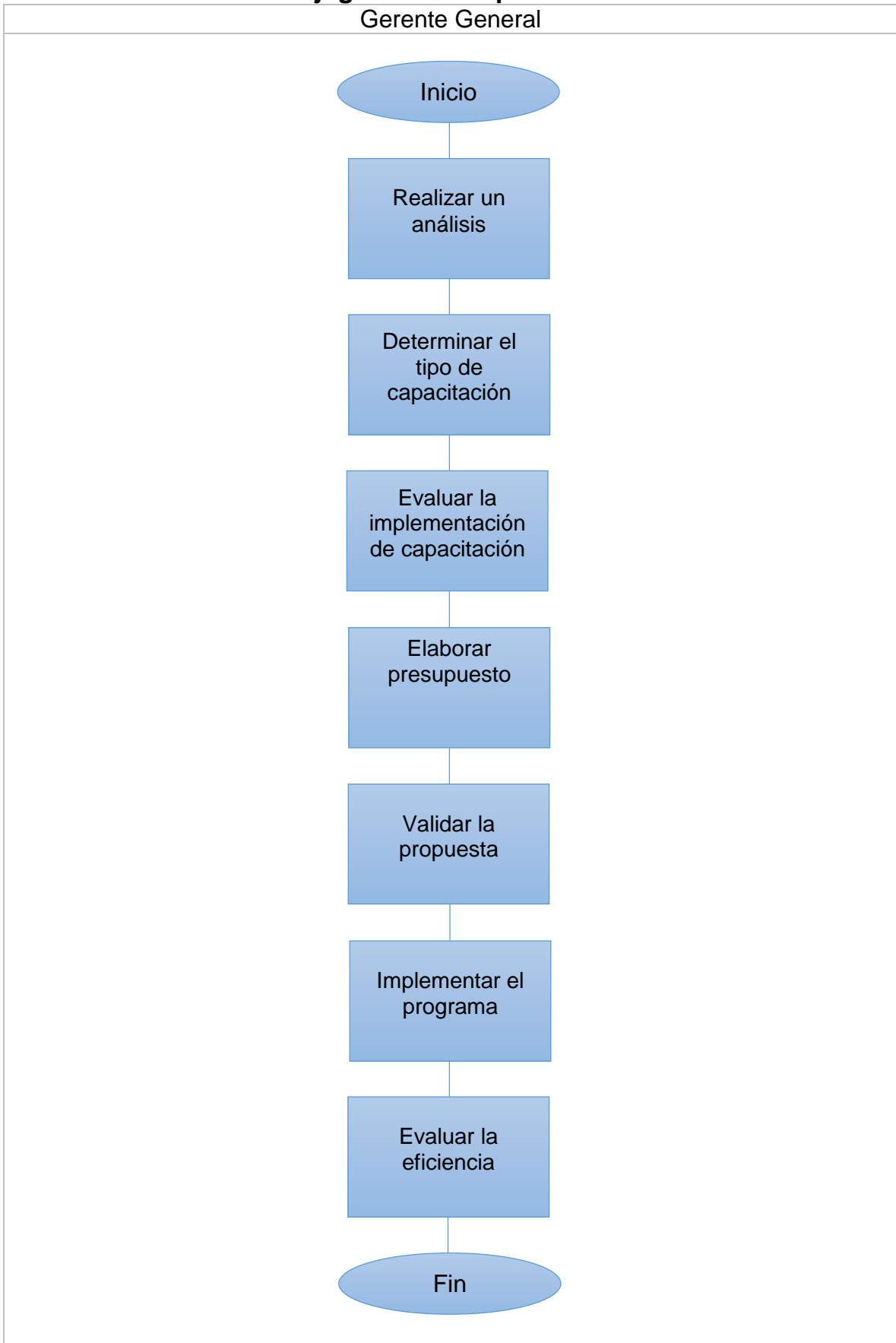
- Si reporta que está bajo efectos anteriormente mencionados, recibirá una amonestación escrita con apercibimiento, es decir, tendrá una oportunidad antes de ser despedido.
- Si se presenta bajo estas condiciones en la empresa, será despedido inmediatamente de la empresa.

Procedimiento de capacitación

No.	Responsable	Descripción
1.	Gerente general	Realizar un análisis de las necesidades de los colaboradores, utilizando como referencia la evaluación del desempeño.
2.	Gerente general	Determinar qué tipo de capacitación necesitan utilizando como referencia la evaluación del desempeño.
3.	Gerente general	Evaluar la posibilidad de implementar un programa de capacitación para los pilotos impartido por alguna empresa externa.
4.	Gerente general	Elaborar un presupuesto y validarlo.
5.	Gerente general	Implementar el programa de capacitación.
6.	Gerente general	Evaluar la eficacia del programa.

Flujograma de Capacitación

Gerente General



Políticas de capacitación

En la actualidad las empresas deben tener un factor de diferenciación, prestar un excelente servicio a sus clientes, ser eficientes y mantener sus estándares de calidad.

Por lo que las capacitaciones constantes en nuestros colaboradores son indispensables para perfeccionar sus conocimientos, habilidades y competencias para lograr alcanzar conjuntamente las metas de la organización.

Por lo tanto, se espera que los colaboradores pongan en práctica todos los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones para lograr lo siguiente:

- Elevar los niveles de desempeño.
- Ser capaces de aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere el puesto de trabajo.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Preparar al colaborador para ocupar puestos superiores.
- Involucrar al personal en todas las actividades de la empresa para que detecten las necesidades de capacitación.
- Contribuir al desarrollo integral de las personas que constituyen la organización.
- Implementar programas de reconocimiento por el buen desempeño de parte de los colaboradores como incrementos de salario, ascensos, etcétera.

CURSOS ADICIONALES

Cursos complementarios que apoyan en el crecimiento del piloto:

1. SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo:

Aplicar las mejores prácticas que permitan conocer y desarrollar las actitudes necesarias para proporcionar una atención de calidad.

Descripción :

Este curso brinda las técnicas del servicio a los clientes tanto internos como externos. Identificando las conductas a mejorar así como los aspectos que molestan más a los clientes y debemos dejar de hacer.

2. COMUNICACIÓN

Objetivo:

Lograr que el participante transmita eficazmente sus ideas y necesidades de forma empática.

Descripción:

Desarrollar habilidades que permitan al participante actuar y comunicarse de forma asertiva con el fin de mejorar sus resultados.

Duración de cada curso :

4 horas

Para información de otros cursos comunícate con nosotros.



Edificio María del Alma, Local 11
2da Calle 25-80 zona 15,
Vista Hermosa II

Contáctanos

Teléfonos: 2369-6971 y 2369-3744

Correo: info@grupocentra.com

ESCUELA DE
PILOTOS AGRECA

Políticas e
Información
General



Formando su Excelencia

DIAS Y HORARIOS

FASE I

Días: Miércoles y Jueves

Horario: 8:00am – 12:00pm

Deben presentarse con 15 minutos de anticipación. Después de iniciar la capacitación ya no se puede ingresar.

Costo por piloto: Q. 295.00

Este precio aplica si el mismo es cancelado con 8 días de anticipación. El pago se realiza por el espacio asignado, si hay necesidad de reprogramar al piloto se deberá cancelar nuevamente.

1. PAGOS

- Deben ser realizados con 8 días de anticipación.

Datos de la cuenta:

Nombre: Grupo Centra, S. A.

No. 107-000062-0

Banco Industrial

- Llamar o enviar por correo datos de la boleta.

Pagos fuera de fecha:

- Recargo de Q20.00 adicionales por cada piloto.

2. CAMBIOS AL LISTADO

- Deben ser realizados con 8 días de anticipación.

- Brindar datos de la persona que ingresa e identificar quien sale.

Cambio solicitado fuera de fecha:

-Recargo de Q20.00 adicionales por cada piloto.

-No se atenderá ningún cambio solicitado en fin de semana.

-No es permitido ningún cambio el día de la capacitación.

3. AUSENCIAS

- El pago de la capacitación no será reembolsado.

- Si aún no había cancelado el cupo del mismo, este deberá pagarse.

- Si el piloto ya no labora para la empresa:

-Se podrán hacer cambios para ocupar el espacio según la política de cambios.

-Si se avisa con 30 días de anticipación o más, podrán dejar libre el espacio sin necesidad de cancelar el mismo.

ADICIONALES

1. REPOSICIÓN DE CARNÉ

- La solicitud de reposición de carné deberá realizarla el Transporte a Grupo Centra.

- Deberá enviar:

- Nombre completo del piloto

- Fase, Fecha y grupo en el que participó

-Costo:

-Q.35.00 por carné.

2. DIPLOMAS

-Como adicional para el piloto, podrá solicitar un diploma de participación.

-Este deberá solicitarse al ingresar a la capacitación y cancelarse en el momento de entregarlo.

-Costo:

-Q.35.00 por diploma

Procedimiento evaluación del desempeño

No.	Responsable	Descripción
1.	Secretaria	Elaborar formatos de evaluación del desempeño tomando como referencia los formatos propuestos.
2.	Secretaria	Evaluar aspectos como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, etcétera.
3.	Secretaria	Según el formato establecido, utilizar un método de escalas mixtas para evaluar según descripciones específicas de cada característica: óptima, buena, satisfactoria, ninguna.
4.	Gerente general	Detectar las fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador.
5.	Gerente general	Identificar necesidades de capacitación.
6.	Gerente general	Ser cordial, hablar claro, indicar aspectos positivos y negativos, presentar las posibilidades de desarrollo, aumento de salario, ascensos, etcétera.
7.	Gerente general	Tomar decisiones de retener o despedir.

Fuente: Alles (2011)

Formato de Evaluación del desempeño		
Nombre del trabajador: _____		
Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____		
Instrucciones: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente para calificar las actitudes y características del evaluado en su área de trabajo.		
	SÍ (+)	NO (-)
1. ¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2. ¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
3. ¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
4. ¿Observa y maneja con cuidado el desempeño de la maquinaria y unidad que tiene a su cargo?		
5. ¿Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa?		
6. ¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
7. ¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
8. ¿Tiene habilidad para decidir?		
9. ¿Se adapta a los cambios?		
10. ¿Acepta dirección y recibe de buena forma las críticas constructivas?		
11. ¿Acepta y cumple con sus responsabilidades?		
12. ¿Soporta el estrés y es capaz de trabajar bajo presión?		
13. ¿Sabe tratar con las demás personas?		
14. ¿Es bien aceptado y trabaja bien con los demás?		
15. ¿Acostumbra a estar alegre y sonriente?		
16. ¿Tiene buena presentación y presencia personal?		
17. ¿Es respetuoso con sus autoridades y compañeros?		
18. ¿Es puntual en su trabajo?		
19. ¿Es desordenado?		
20. ¿Se le debe llamar la atención constantemente?		
21. ¿Siempre espera obtener un premio o beneficio?		
22. ¿Impone su criterio al tomar decisiones?		
23. ¿Le gusta reclamar?		
24. ¿Es negativo y contamina a sus compañeros de trabajo?		
25. ¿Es de naturaleza hostil (le gusta llevar la contraria, discrepante, incompatible)?		

Fuente: Chiavenato (2011)

Evaluación del desempeño				
Nombre del trabajador: _____				
Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____				
Desempeño en la función: Considere el desempeño actual del trabajador.				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Producción Cantidad de trabajo realizado.	<input type="checkbox"/> Siempre supera las expectativas, va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido.	<input type="checkbox"/> Está por debajo de lo exigido.
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre realiza su trabajo con excelencia y exactitud.	<input type="checkbox"/> Exactitud en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Satisfactorio, su exactitud es regular.	<input type="checkbox"/> Presenta errores con frecuencia.
Conocimiento del trabajo Experiencia	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario.	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente de su trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe poco de su trabajo, no muestra interés por aprender.
Cooperación Actitud de colaboración ante la empresa, jefe y compañeros.	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración, es servicial y muestra gran empeño.	<input type="checkbox"/> Colabora con el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> No demuestra disposición, rara vez colabora.

Fuente: Chiavenato (2011)

Comportamientos y habilidades: Considere los comportamientos y habilidades funcionales dentro y fuera de la función del evaluado.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<p>Liderazgo</p> <p>Influencia positiva sobre un grupo de trabajo para lograr su participación en el cumplimiento de los objetivos.</p>	<input type="checkbox"/> Siempre muestra iniciativa, tiene buenas ideas y orienta a sus compañeros al cumplimiento de los objetivos.	<input type="checkbox"/> Cumple con su trabajo y orienta a sus compañeros al cumplimiento de los objetivos.	<input type="checkbox"/> Realiza su trabajo, tiende a acomodarse a la rutina.	<input type="checkbox"/> Rutinario, no muestra iniciativa.
<p>Comprensión de situaciones</p> <p>Capacidad para resolver y dar solución a los problemas.</p>	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad para la resolución de problemas.	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción ante los problemas.	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
<p>Habilidad para aprender</p> <p>Agilidad para aprender y desempeñar nuevas tareas o funciones</p>	<input type="checkbox"/> Aprende velozmente.	<input type="checkbox"/> Aprende con un mínimo de supervisión.	<input type="checkbox"/> Un poco lento para aprender.	<input type="checkbox"/> Muy lento para aprender, poca retención.
<p>Atención al cliente</p> <p>Relación con los clientes.</p>	<input type="checkbox"/> Crea y mantiene relaciones con cada cliente para poder entenderlos.	<input type="checkbox"/> Es respetuoso, brinda apoyo y es entusiasta.	<input type="checkbox"/> Adecuado a las necesidades.	<input type="checkbox"/> No demuestra disposición.

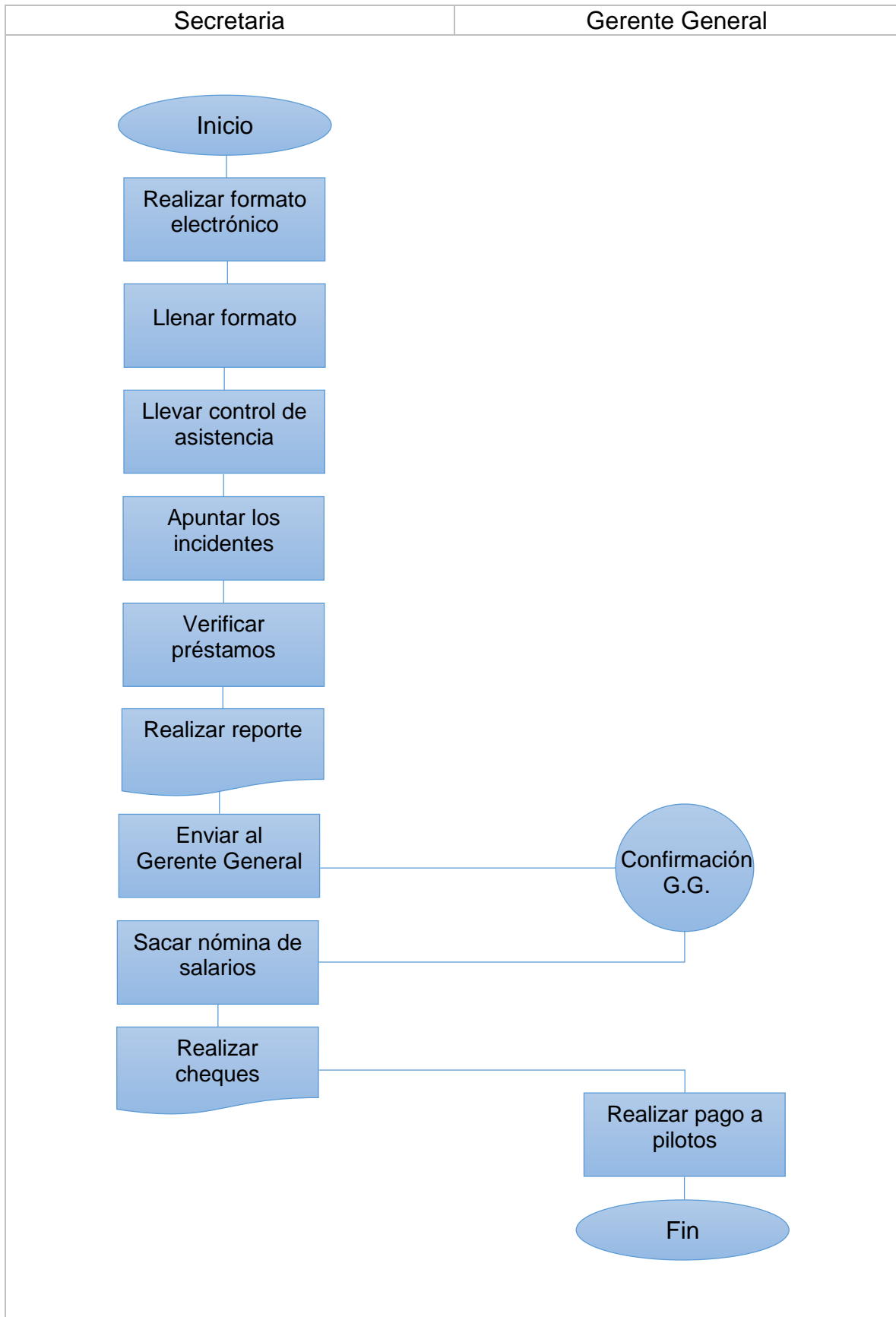
Fuente: Chiavenato (2011)

Procedimiento de compensación a pilotos

No.	Responsable	Descripción
1.	Secretaria	Realizar un formato de compensación por productividad en un cuadro de Excel que contenga lo siguiente: nombre del piloto, destino, días hábiles de trabajo (quincena), total de viajes realizados, valor del viaje, total por destinos, comisión por viaje para los pilotos y la suma total de comisiones durante la quincena trabajada, según el formato propuesto.
2.	Secretaria	Llenar diariamente el formato de compensación por productividad para llevar el conteo exacto de los viajes realizados por cada piloto.
3.	Secretaria	Llevar un control de asistencia.
4.	Secretaria	Apuntar cualquier actividad o incidente que pueda estar relacionado, o pueda afectar el pago quincenal del piloto.
5.	Secretaria	Verificar si los pilotos hicieron préstamos y si tienen pagos pendientes.
6.	Secretaria	Realizar un reporte por cada piloto con el salario base quincenal, las comisiones a pagar y el descuento

		proporcional según los préstamos que hayan solicitado, ausencias injustificadas, incidentes, multas, etcétera.
7.	Secretaria	Trasladar el reporte al gerente general.
8.	Secretaria	Esperar la confirmación del gerente general para proceder con el pago.
9.	Secretaria	Sacar nómina total de los salarios.
10.	Secretaria	Realizar los cheques.
11.	Gerente general	Convocar a pilotos para realizar el pago.

Flujograma inducción



Formato de compensación por productividad

Piloto

DESTINO	lunes 02/01/2017	martes 03/01/20	miércoles 04/01/20	jueves 05/01/20	viernes 06/01/20	sábado 07/01/20	lunes 09/01/20	martes 10/01/20	miércoles 11/01/20	jueves 12/01/20	viernes 13/01/20	sábado 14/01/20	Total Viajes	Valor por viaje	Total por destinos	Comision por viaje	Total Comisiones
Cliente 1 Punto 1 - 10 km		2		4		1	1		1		4	1	14	Q 200.00	Q 2,800.00	10%	Q 280.00
Cliente 2 Punto 2 - 15 km	2				3	1		2	2			1	11	Q 300.00	Q 3,300.00	10%	Q 330.00
Cliente 3 Punto 3 - 20 km	2							1	1				4	Q 400.00	Q 1,600.00	10%	Q 160.00
Cliente 4 Punto 4 - 25 km			3				2			3			8	Q 500.00	Q 4,000.00	10%	Q 400.00
Cliente 5 Punto 5 - 30 km		1											1	Q 600.00	Q 600.00	10%	Q 60.00
TOTAL	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	38	-	Q 12,300.00	10%	Q1,230.00

Salario base	Q 2,893.21
Salario quincenal	Q 1,446.61
Comisiones	Q 1,230.00
Total	Q2,676.61

Fuente: Elaboración propia (2017)

Operación:

1. Suma horizontal de viajes realizados a los clientes
2. $(\text{Total viajes} * \text{Valor por viaje}) = \text{Total por destinos}$
3. $(\text{Total por destinos} * \text{Comisión por viaje}) = \text{Total comisiones pilotos}$
4. Sumar las comisiones al salario quincenal

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias evaluación de 360º*. Buenos Aires : Ediciones Granica SA.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Elex (2017). Obtenido de <http://elexsa.com>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. México: *Manual Moderno*.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Miranda, K. (2015). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA UPA R.L. AMATITLÁN*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Miranda-Karina.pdf>