



Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa

**La evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades  
de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de  
transporte de valores de la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Pedro Alberto Cojulún Hass

Guatemala, agosto 2020

**La evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades  
de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de  
transporte de valores de la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Pedro Alberto Cojulún Hass

Licenciado Humberto Oliva (**Asesor**)

Licenciada Silda Iliana Miranda Medina (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2020

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. TH. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES DE CINENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Mgtr. Ana Rosa Arroyo**

Coordinadora

Guatemala 22 de abril de 2020.

Autoridades docentes

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente.

Por este medio doy fe que el Artículo Científico titulado "La evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala".

Para el desarrollo de este artículo científico he respetado los derechos de autor, consignando las fuentes bibliográficas consultadas y las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este artículo científico y para los efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Pedro Alberto Cojulún Hass

Carné/No. 76618

REF.:C.C.E.E. M.C.CT.15001-PS.002.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 09 DE JUNIO 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Lic. Santos Humberto Oliva Meza  
**Revisor:** M.Sc. Silda Ileana Miranda Medina  
**Carrera:** Maestría en Administración Corporativa

**Tesis titulada:** "La evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala"

**Presentada por:** Pedro Alberto Cojulón Hass.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Magister.



M.A. Ronaldo Girón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 22 de abril de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: "La evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala", realizado por Pedro Alberto Cojulún Hass, ID 000076618, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Santos Humberto Oliva Meza', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lic. Santos Humberto Oliva Meza

Colegiado Activo 9,282

Guatemala, 03 de junio 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación al artículo científico titulado: **“La evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Pedro Alberto Cojulún Hass, carné 76618, estudiante de la carrera de Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
M.Sc. Silda Iliana Mojica Medina

Colegiado 8455

Tel: 58252144

## Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivo general	2
1.3.1 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujetos de la investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfica	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de la muestra	3
1.8 Definir el instrumento de investigación	4
1.9 Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento de datos	5
<b>Capítulo 2</b>	6
<b>Resultados</b>	6
2.1 Presentación de resultados	6
<b>Capítulo 3</b>	22



<b>Discusión de resultados</b>	22
3.1 Extrapolación	22
3.2 Hallazgos y análisis general	24
3.3 Conclusiones	26
<b>4.Referencias</b>	28
<b>Anexo 1</b>	30

## **Abstract**

El artículo científico desarrollado en esta investigación aborda el tema sobre la pregunta ¿Es la evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala?

La pregunta de investigación nace de las oportunidades de mejora que existen en las empresas transportadoras de valores, debido a que los conductores que operan los vehículos blindados han aprendido su oficio en forma empírica, adicionalmente están involucrados en accidentes de tránsito, no tienen capacitación necesaria para mejorar sus actividades y carecen de un plan de evaluación de desempeño.

Se efectuó una encuesta que arrojó los siguientes resultados:

- Se identifican áreas de oportunidad en la capacitación sobre los temas de manejo defensivo, manejo eficiente del vehículo y leyes de tránsito
- Implementación de indicadores que evalúen los índices de accidentes.
- Bonificación económica por resultados.

## **Introducción**

Las compañías de transporte de valores o CIT (Cash in Transit), en Guatemala, utilizan vehículos blindados para realizar el traslado de valores entre los bancos, comercios e industria. Para esta actividad los conductores utilizan vehículos especiales con un blindaje de protección balística que los hace muy pesados.

Los operadores de estos vehículos generalmente poseen un nivel de educación primaria, y aunque el requisito de contratación es que tenga un tipo de licencia profesional, han aprendido a conducir en forma empírica.

Se han identificado problemas como frecuentes accidentes de tránsito ocasionados por alta velocidad y tráfico denso, infracciones vehiculares por desconocimiento del Reglamento de Tránsito de Guatemala y daños a los vehículos, debido a la mala operación por parte de los conductores.

En el capítulo uno se plantea el problema, el cual ha sido identificado al inicio de la introducción de la investigación, se plantearon los objetivos orientados a esclarecer las áreas de oportunidad de mejora del desempeño de los conductores.

La investigación es descriptiva y los sujetos de investigación son los operadores de vehículos blindados del sector de transporte de valores, teniendo un alcance temporal y se ha definido la ciudad de Guatemala. Se realizó una encuesta como instrumento de investigación, con 16 preguntas, que contienen tres libres y trece cerradas.

En el capítulo 2 se presentan los resultados de la investigación explicados en porcentajes y se encuentra las interpretaciones de cada una de ellas.

El capítulo 3 se realiza una extrapolación del tema y se hace referencia sobre otros autores, que han escrito sobre la evaluación del desempeño. Se presentan los hallazgos encontrados, las conclusiones y resultados.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Las compañías de transporte de valores o CIT (Cash in Transit), en Guatemala, utilizan vehículos blindados para realizar el traslado de dinero en efectivo entre las entidades bancarias, comercios e industria. El dinero en efectivo es utilizado por la población guatemalteca para efectuar las transacciones económicas en la adquisición de bienes y servicios.

Los vehículos blindados utilizados para el transporte de valores son construidos con materiales antibalísticos, láminas de metal con superficies endurecidas, vidrios gruesos y reforzados para evitar perforaciones de bala, entre otras características. Por lo anterior, estos vehículos son muy pesados y pueden presentar problemas de visibilidad limitada.

El nivel de educación del personal contratado para operar este tipo de vehículos escasamente supera el nivel de educación primaria, y aunque el requisito de contratación es que tenga un tipo de licencia profesional, nunca han tenido oportunidad de operar este tipo de vehículos.

Se han identificado algunos problemas como: accidentes de tránsito frecuentes ocasionados por alta velocidad y tráfico denso, infracciones vehiculares por desconocimiento del Reglamento de Tránsito de Guatemala y daños a los vehículos, debido a la mala operación por parte de los conductores

Debido a las anteriores características, los conductores u operadores de esta clase de vehículos deben de ser evaluados y capacitados para mejorar el desempeño de su labor diaria, con el interés de disminuir la cantidad de accidentes de tránsito, evidenciar oportunidades de capacitación para saber operar este tipo de vehículos y a obtener conocimiento sobre las leyes de tránsito.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Es la evaluación del desempeño una herramienta para identificar oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala?

## 1.3 Objetivo general

Considerar si la evaluación del desempeño es una herramienta que pueda identificar oportunidades de mejora, de los operadores de vehículos blindados, en las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala.

### 1.3.1 Objetivos específicos

- Analizar las deficiencias, debilidades u oportunidades de mejora de los operadores de vehículos blindados.
- Establecer necesidades de capacitación de acuerdo con los siguientes criterios: conocimientos básicos de operación de un vehículo, reglamento de tránsito y técnicas de manejo defensivo.
- Analizar KPI'S
- Indagar premios o bonificaciones por logro de resultados

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Se realizará una investigación descriptiva porque solamente se define el fenómeno y se establecen objetivos, no es necesario el planteamiento de una hipótesis ni aplicación de variables dependiente e independiente.

## 1.5 Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación son los operadores o conductores de vehículos blindados que laboran en las empresas dedicadas al transporte de valores en la ciudad de Guatemala.

Para recabar la información se utilizará una encuesta relacionada con los objetivos de esta investigación.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

Esta investigación inicio a partir del 13 de enero de 2,020 al 16 de marzo de 2020.

### 1.6.2 Geográfica

La investigación se realizó en tres compañías dedicadas al transporte de valores con sede en la ciudad de Guatemala y se encuestó a ciento sesenta conductores de vehículos blindados.

## 1.7 Definición de la muestra

La muestra fue estimada en base al número de vehículos promedio que emplean las empresas para brindar sus servicios.

### 1.7.1 Empleo de la muestra

Es una muestra finita, el universo, consiste en 160 operadores de vehículos blindados, en el que se espera un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. Las compañías de este giro de negocio son muy reservadas con su información, por lo que se realizó una inferencia en base a la participación en el mercado.

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

En donde tenemos los siguientes valores:

Z =	Nivel de confianza 95%	196
p =	Porcentaje de la población que encaja con el perfil deseado	0.95
q =	Porcentaje de la población que no encaja con el perfil deseado	0.05
N =	Tamaño del universo	160
e =	Error de estimación máximo aceptado	0.05
n =	Tamaño de la muestra	?

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{196^2 * 160 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (160-1) + (196 * 0.95 * 0.05)}$$

El tamaño de la muestra obtenido es: **n = 50**

## 1.8 Definir el instrumento de investigación

Para recabar la información se utilizó una encuesta impresa, la cual se entregó a cada entrevistado.

## 1.9 Recolección de datos

El cuestionario fue elaborado con trece preguntas cerradas, las cuales tienen diferentes respuestas o elección de verdadero y falso. El objetivo es facilitar las respuestas a los encuestados.

Adicionalmente se hicieron tres preguntas abiertas con el objetivo que existiera un aporte espontáneo para agregar contenido a la investigación.

No se utilizó ningún medio electrónico.

## 1.10 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos se realizó una tabulación de todas las preguntas y se utilizó Excel para la elaboración de gráficas y generación de reportes, así como medidas de tendencia central y aplicación de frecuencias para analizar los datos.



## Capítulo 2

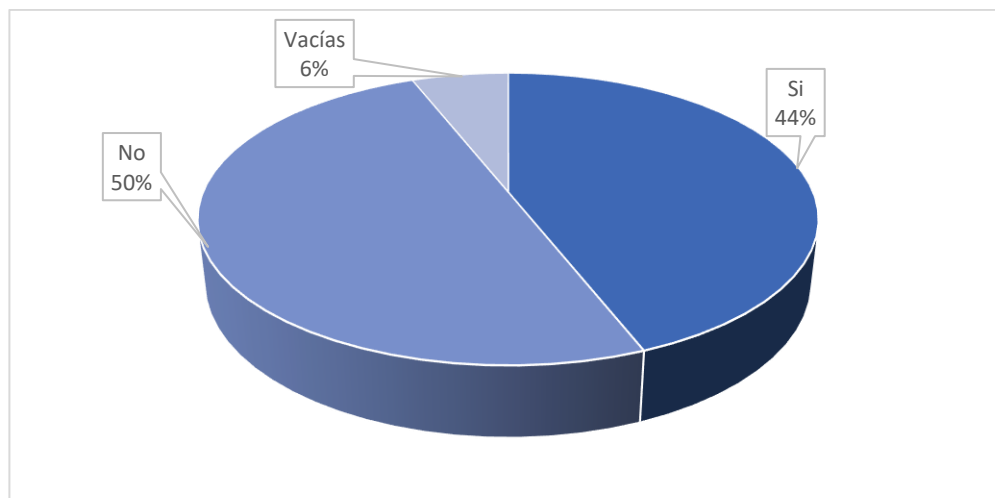
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los operadores de vehículos blindados.

##### Pregunta No.1

¿En su empresa existe algún programa que evalúe el desempeño de su actividad laboral?

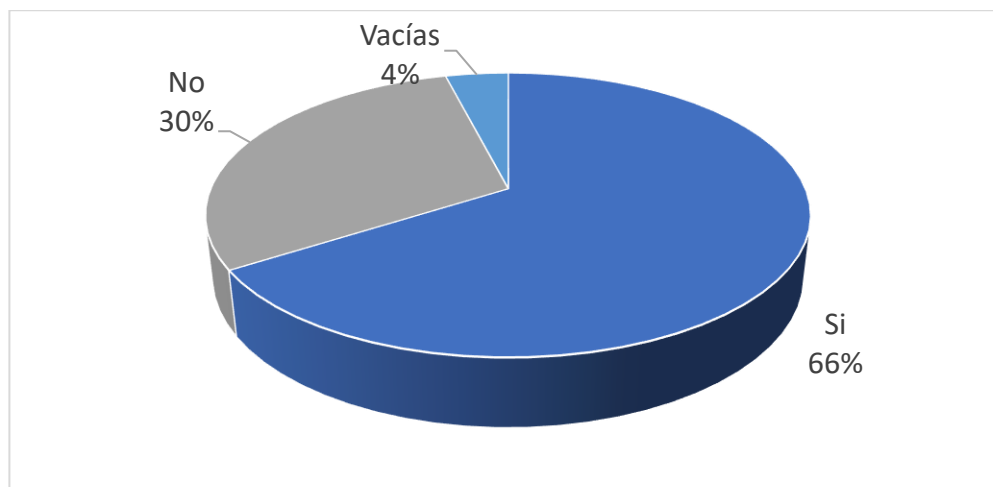


Fuente: elaboración propia, año 2020

A la pregunta inicial, sobre la existencia del algún programa que evalúe el desempeño de la actividad laboral en las empresas donde laboran, los conductores de vehículos blindados opinaron de la siguiente manera: el 50% de los encuestados manifiesta desconocer que se evalúe su desempeño laboral, el 6% no contestó la pregunta y el 44% manifiesta que si se evalúa su desempeño de su actividad laboral

Pregunta No. 2

¿Ha recibido algún curso o capacitación sobre el reglamento de tránsito de Guatemala?

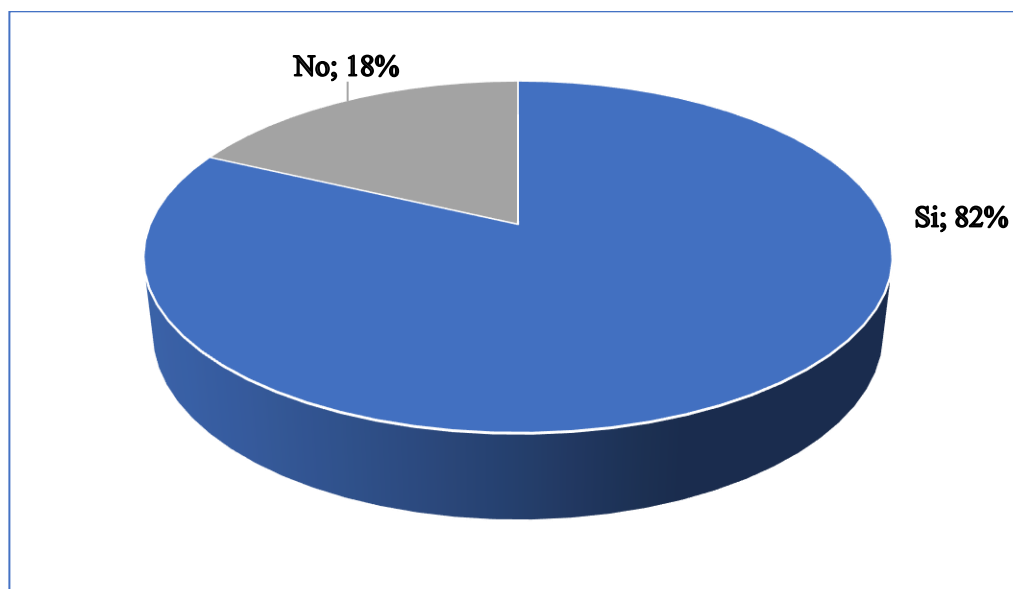


Fuente: elaboración propia, año 2020

El 66% de las personas encuestadas manifiestan que si han recibido capacitación sobre el reglamento de tránsito de Guatemala. el 30% respondieron que no han recibido información o capacitación sobre este tema, y finalmente, el 4% no respondieron a la pregunta.

Pregunta No. 3

¿Ha recibido alguna capacitación sobre la forma correcta de operar su vehículo?

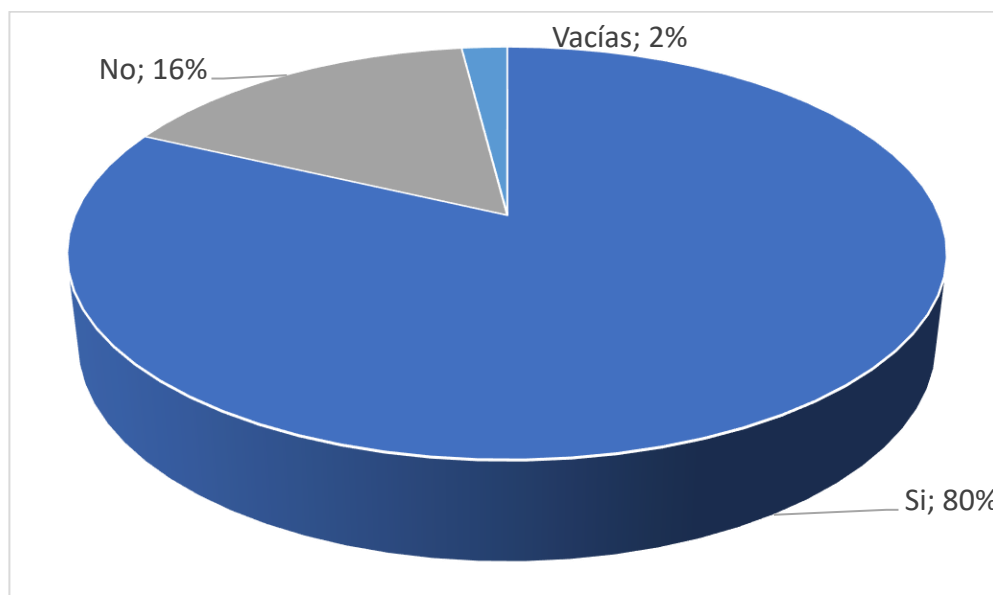


Fuente: elaboración propia, año 2020

El 18% contestó que no ha recibido ninguna capacitación, mientras que el 82% manifiesta que si la han recibido.

Pregunta No. 4

¿Ha recibido alguna capacitación sobre las técnicas de manejo defensivo?

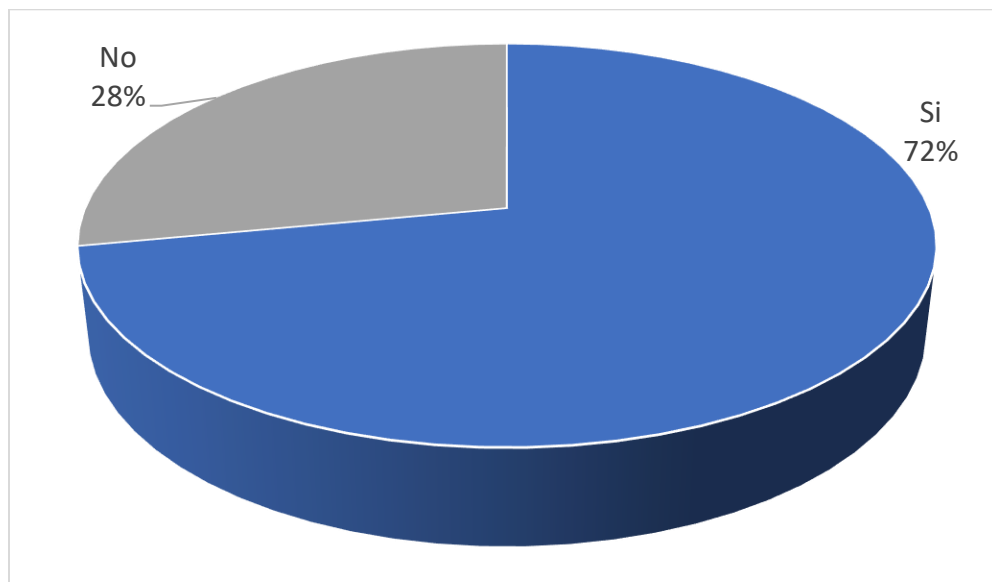


Fuente: elaboración propia, año 2020

Esta pregunta tiene como objetivo explorar al grupo de preguntas sobre manejo defensivo, el 80% de los encuestados respondió que sí han recibido esta capacitación, 16% respondió negativamente y un 2% no respondió la pregunta.

Pregunta No. 5

¿Usted recibe algún bono o reconocimiento por el buen desarrollo de su trabajo?

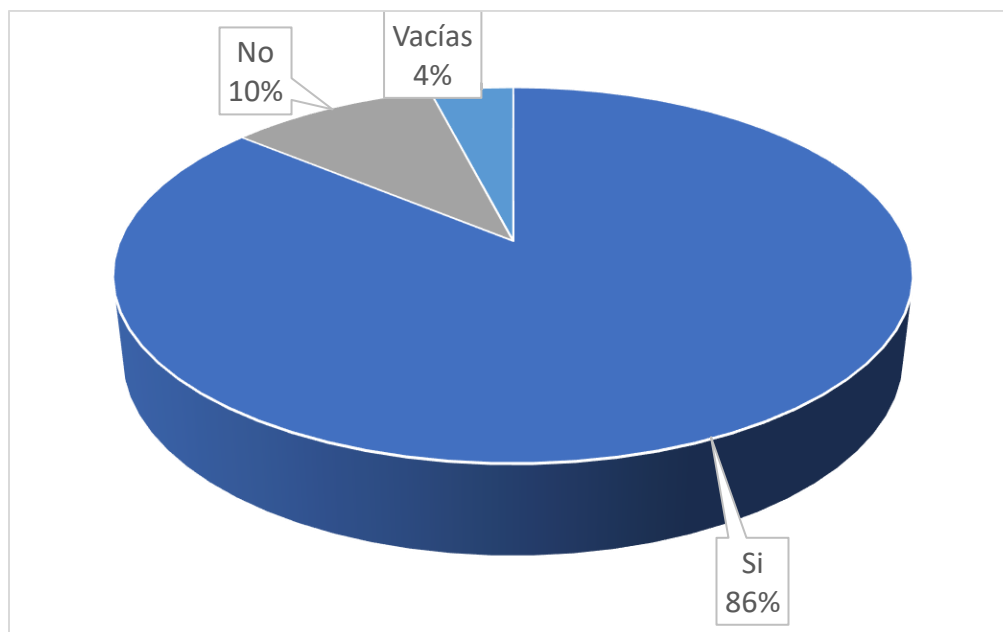


Fuente: elaboración propia, año 2020

La pregunta No. 5 corresponde explora sobre compensaciones económicas o reconocimientos otorgados a los operadores de vehículos de transporte blindado, por el buen desempeño que puedan tener. El 72% respondieron que si reciben algún tipo de compensación y el 28 respondieron que no recibían nada.

Pregunta No. 6

¿Sabe qué tipos de señales de tránsito existen, de acuerdo con el reglamento de tránsito de Guatemala?

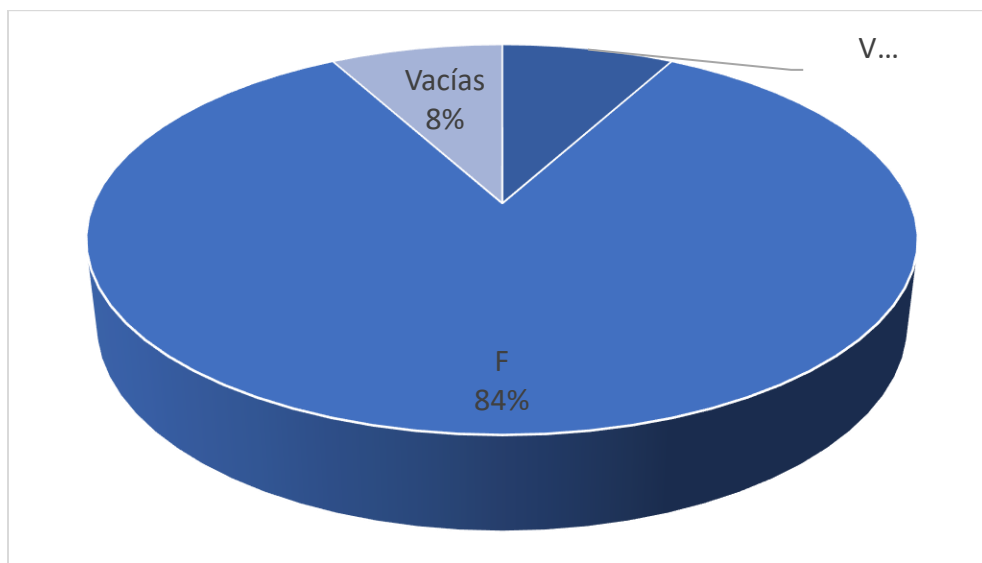


Fuente: elaboración propia, año 2020

El 86% de los encuestado respondieron que sí saben qué tipos de señales de tránsito existen, el 10% reconoce que no sabe y el 2% no contestó.

### Pregunta No. 7

Una señal de tránsito de color azul significa que es preventiva: ¿Verdadero o Falso?

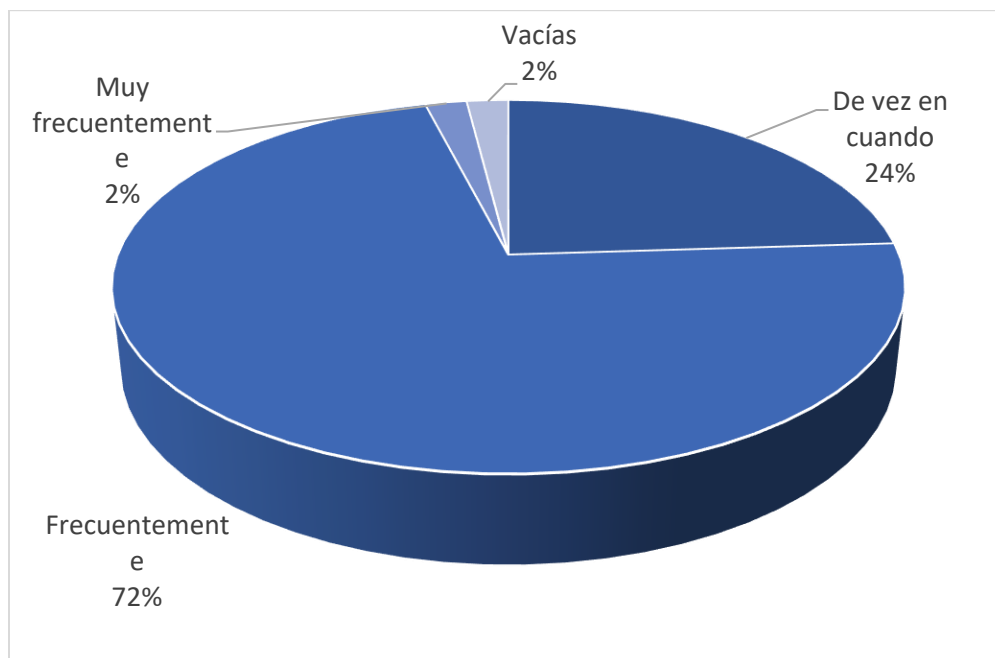


Fuente: elaboración propia, año 2020

A la pregunta sí el color azul significa prevención en una señal de tránsito, el 84% contestó que es falso, el 8% contestó que es verdadero y el restante 8% no contestó a la pregunta.

### Pregunta No. 8

¿Con que frecuencia ocurren accidentes de tránsito en su empresa?



Fuente: elaboración propia, año 2020

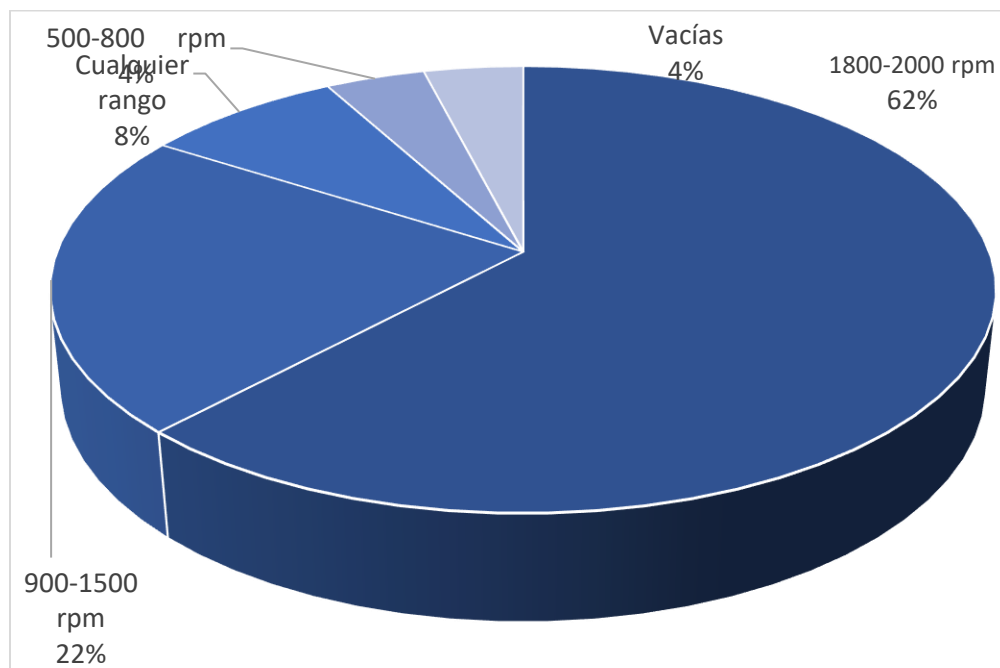
La pregunta No. 8 es una de las preguntas más importantes de esta investigación, y en forma directa, se consulta a los conductores sobre los accidentes de tránsito que ocurren en su labor diaria.

El 72% contestaron que los accidentes ocurren frecuentemente, el 24% contesta que ocurren de vez en cuando, el 2% dice que ocurren muy frecuentemente y el 2% no contestó.



Pregunta No. 9

¿En cuál rango de RPM se hace cambio de velocidad en un vehículo de combustible diésel)

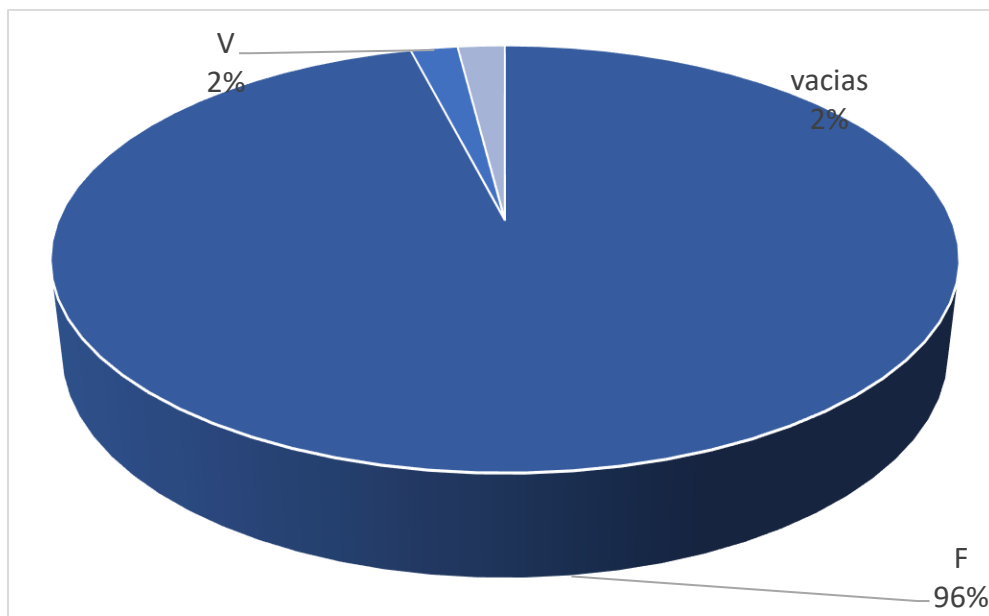


Fuente: elaboración propia, año 2020

El 61% contestó que el intervalo correcto es entre 1,800 a 2,000 RPM, 22% contestó que es el intervalo entre 900-1,500 RPM, el 8% contestó que es cualquier rango, el 4% opina que es entre 500 a 800 RPM, y finalmente, un 4% no contestó a esta pregunta.

Pregunta No. 10

Un vehículo blindado tiene la misma capacidad de frenado que un vehículo no blindado.  
¿Verdadero o falso?



Fuente: elaboración propia, año 2020

La respuesta a pregunta No. 10 debe ser verdadero o falso.

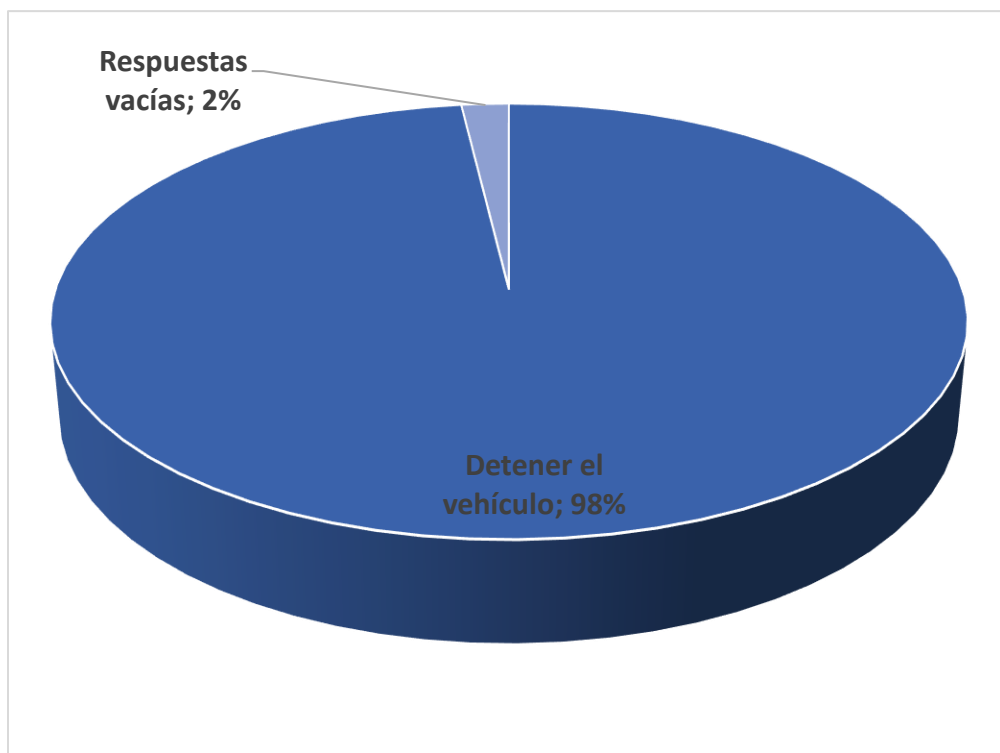
Explora sobre los conocimientos de manejo eficiente que el conductor de vehículos de transporte de valores pueda tener.

El 96% contestó falso, el 2% contestó verdadero y un 2% de encuestado no contestó.

Pregunta No. 11

Cuando un semáforo está en color amarillo ¿Qué reacción debemos Tener?

- a) Detener el vehículo
- b) Acelerar el vehículo antes que el semáforo de luz roja



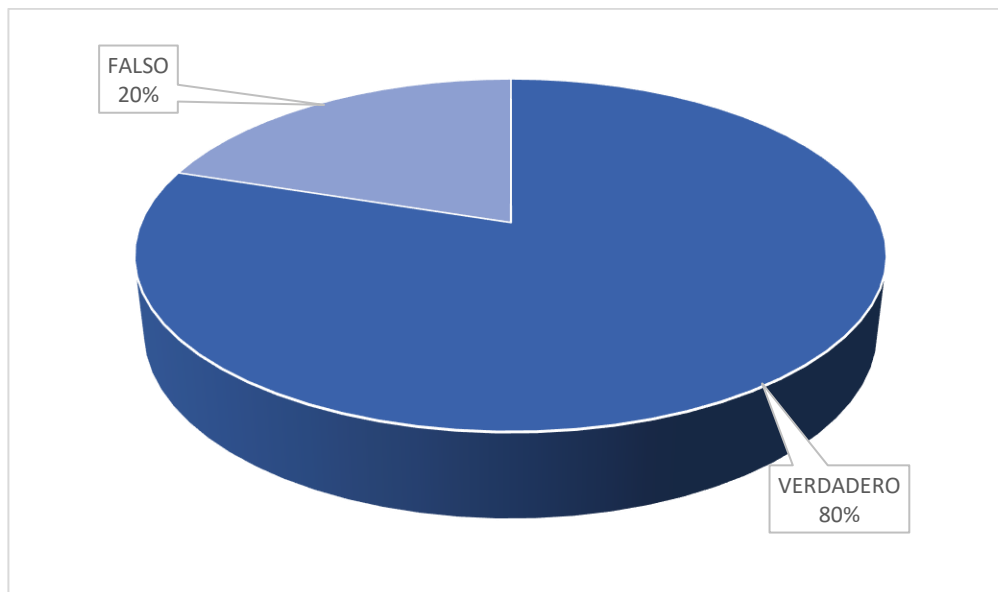
Fuente elaboración propia

Esta pregunta corresponde al área que explora sobre conocimientos de manejo defensivo.

Afortunadamente 98% de los conductores contestaron que, ante la luz de color amarillo del semáforo, deben detener el vehículo. El 2% no contestó.

Pregunta No. 12

Existen zonas especiales en la ciudad capital, en donde podemos alcanzar una velocidad de 80 Km/hr. ¿Verdadero o Falso?



Fuente: elaboración propia, año 2020

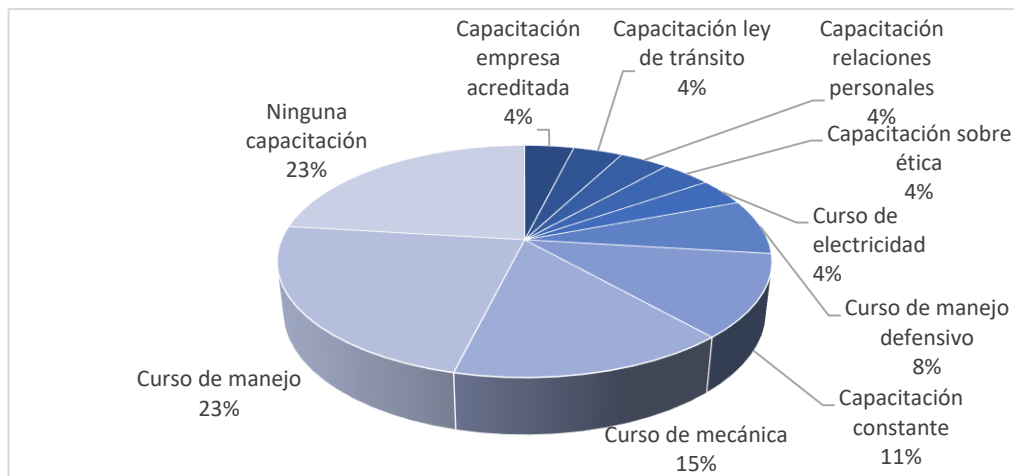
La pregunta No. 12 es de interpretación verdadero o falso y pertenece al área de conocimiento sobre las leyes de tránsito de Guatemala.

El 80% de los encuestados contestó que es verdadero alcanzar velocidades de 80 Km/Hr en la ciudad capital.

El 20% contestó que es falso alcanzar velocidades de 80 Km/Hr en algunas zonas de la ciudad capital.

### Pregunta No. 13

¿Qué clase de conocimiento le gustaría adquirir para mejorar el desempeño de su labor?



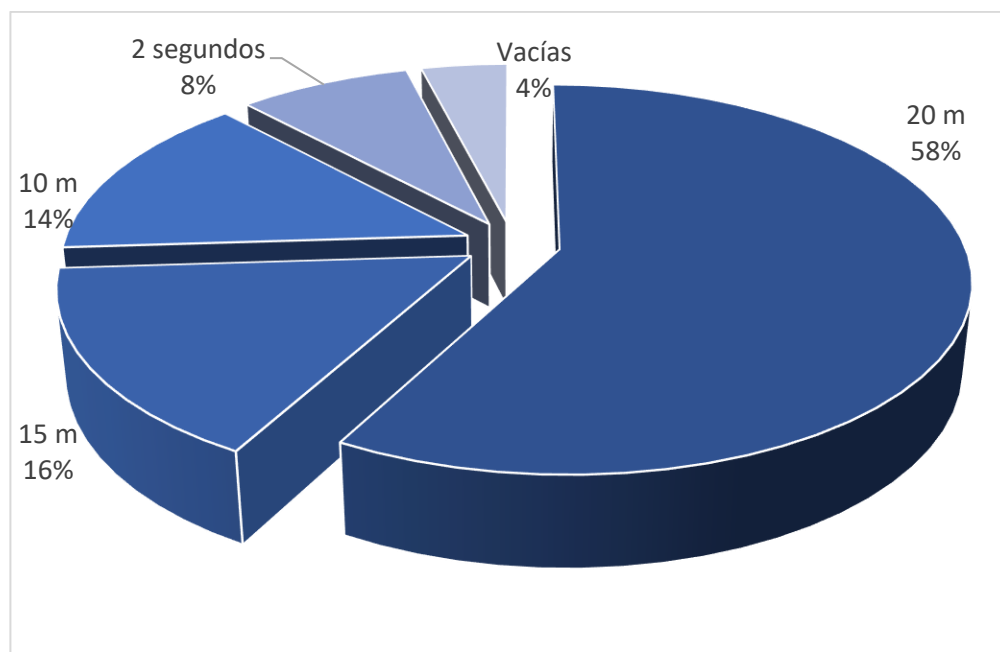
Fuente: elaboración propia, año 2020

La pregunta No. 13 es abierta y el objetivo es complementar la información de las demás preguntas.

A la pregunta de qué conocimiento le gustaría adquirir para mejorar su desempeño, las respuestas fueron las siguientes: el 23% opina que no necesita ninguna capacitación, 23% solicita curso de manejo, un 15% está interesado en curso de mecánica, un 12% que la capacitación sea constante, el 8% le gustaría recibir curso de manejo defensivo, un 4% cursos de electricidad, un 4% cursos de ética, un 4% cursos de relaciones personales, 4% capacitación de ley de tránsito y un 4% que la capacitación sea por una empresa acreditada.

#### Pregunta No. 14

Suponga que conduce detrás de otro vehículo a una velocidad de 90 Km/Hr. ¿Cuál es la distancia segura que debe conservar?



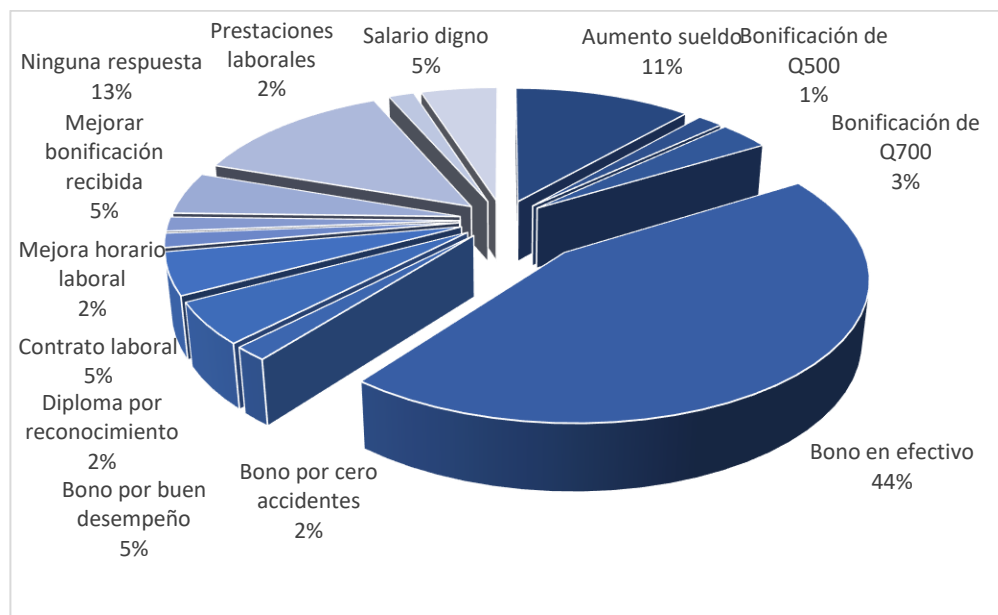
Fuente: elaboración propia, año 2020

La pregunta No. 14 forma parte del área de manejo defensivo de esta investigación y explora el conocimiento que los conductores puedan tener sobre este tema.

La pregunta que se realiza a los conductores es cuál es la distancia segura de seguir a otro vehículo, a una velocidad estimada de 90 Km/h. el 57% contestó que son 20 metros, el 16% contestó que son 15 metros, un 14% 10 metros. Solo el 8% de los encuestados contestó correctamente, la distancia de seguir son 2 segundos.

Pregunta No. 15.

Si la compañía donde trabaja diera alguna compensación por el buen desempeño de su trabajo. ¿Qué clase de compensación o premio de gustaría recibir?

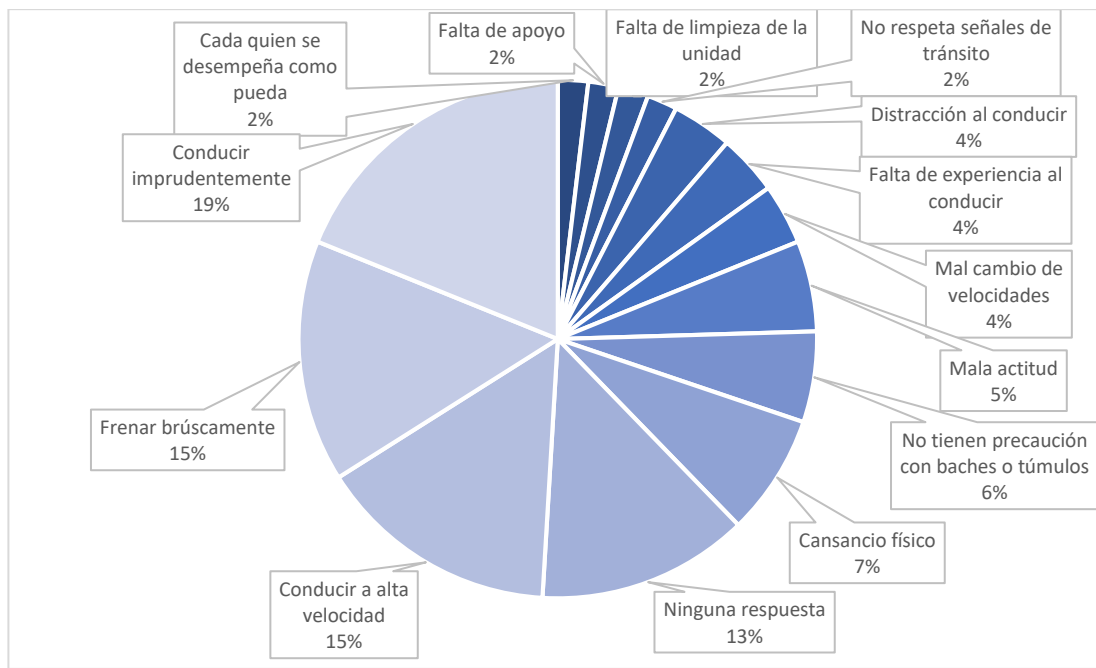


Fuente: elaboración propia, año 2020

Es una pregunta abierta realizada con el afán, de explorar la clase de compensación o premio que le gustaría recibir por el buen desempeño de su trabajo. Las respuestas fueron las siguientes: el 11% se inclina por un aumento de sueldo, 2% opina sobre una bonificación económica de Q500, un 3% una bonificación económica de Q700.00, 2% un bono por no tener accidentes, un 5% opina sobre un bono por buen desempeño, 5% respondió que desean tener un contrato laboral, el 2% manifiesta sobre la mejora del horario laboral, el 5% sugiere mejorar la bonificación económica recibida, el 13% no contestó la pregunta de investigación, el 2% le gustaría recibir prestaciones laborales y finalmente, el 5% sugiere que debería recibir un salario digno.

### Pregunta No. 16

¿Cuáles son los defectos más comunes que observa de sus compañeros, al momento de conducir vehículos blindados?



Fuente: elaboración propia, año 2020

La pregunta 16 es abierta, y de forma indirecta, explora las malas prácticas de manejo que se observan entre el grupo de conductores. Las respuestas fueron las siguientes: un 2% opinó que cada quien se desempeña como puede, un 2% contestó que existe falta de apoyo, otro 2% manifiesta que existe falta de limpieza dentro de la unidad o vehículo, 2% también dijo que no se respetan las señales de tránsito, 4% manifiestan que existe distracción al conducir, 4% cree que existe falta de experiencia al conducir, otro 4% manifiesta que se realizan malos cambios de velocidad, un 6% manifiesta que existe mala actitud, el otro 6% opinan que los conductores no tienen precaución con los baches o los túmulos, un 8% dice que existe cansancio físico entre los conductores, el 13% no contestó esta pregunta, un 15% opina que se conduce a alta velocidad, otro 15% manifiesta que existen conductores que frenan bruscamente, y finalmente, el 19% de los conductores opinan que conducen imprudentemente.



## Capítulo 3

### Discusión de resultados

#### 3.1 Extrapolación

De acuerdo con el título de la investigación, en la cual se analiza, si la evaluación del desempeño es una herramienta que pueda identificar oportunidades de mejora, de los operadores de vehículos blindados en las empresas de transporte de valores de Guatemala, es pertinente reflexionar sobre las siguientes consideraciones.

El gremio conformado por conductores de vehículos blindados es temido por los demás conductores, debido a la forma agresiva en la que se conducen en las carreteras y calles de los cascos urbanos, por a la velocidad a la que conducen, por los accidentes que ocasiona y la falta de respeto de las leyes de tránsito. Al interior de las empresas los administradores de flota se enfrentan con múltiples daños y destrucción de vehículos por accidentes o mala operación, hasta el punto en que las compañías aseguradoras imponen restricciones y aumentos en la prima para acceder a asegurar a estas compañías.

Según Carlos Ramírez (2017) quien desarrolla una presentación sobre la evaluación del desempeño a choferes, se enfoca en puntos de interés citados en esta investigación, como son: el manejo eficiente e incentivos a conductores por evitar accidentes de tránsito. También se extrae de esta presentación el interés por el respeto a las señales de tránsito. Se coincide con el autor de esta presentación en que se puede implementar un KPI que evalúe un plan de cero accidentes. Lo anterior confirman que la evaluación del desempeño ha sido utilizada para los mismos fines y en otros países. (diapositivas 2, 9-11, 19)

También se ha consultado un documento de la organización Coexphal y la Unión Europea (2020), en donde se coincide con los beneficios que la evaluación del desempeño y los objetivos de esta investigación puedan aportar a las empresas de transporte de valores, como son:

Involucrar a las personas con los resultados, informar a las personas cuando reconocemos el esfuerzo y el trabajo bien hecho, informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento, mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores, establecer compromisos de mejora. (página 5)

Luis Miguel Manene Cerrageria (2010), *Couching en habilidades de dirección empresarial*, expresa lo siguiente:

La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es orientar la actuación profesional con el objetivo último de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización. (página 1)

De acuerdo con la cita anterior, se coincide que la evaluación del desempeño puede ayudar a los conductores de vehículos blindados a adecuarse a sus objetivos importantes para lograr un rendimiento óptimo. Las empresas transportadoras de valores tienen horarios de trabajo extensas que imposibilitan esta implementación, pero se debe de encontrar el espacio necesario para que se obtengan los beneficios a los que se ha referido el autor.

El ingeniero guatemalteco, Luciano García Villavicencio (1996), desarrolló un manual de capacitación para los conductores de vehículos de la empresa TTACASA (Empresa de distribución de la Cervecería Nacional). En este manual, el Ing. García desarrolla temas como la señalización de tránsito, operación del vehículo y seguridad vial. Por esta razón la elaboración de la encuesta está estructurada en los siguientes aspectos: a) si existe un programa que evalúe el desempeño, b) si tienen conocimiento sobre el manejo defensivo, c) accidentes de tránsito, d) si saben operar el vehículo, y preguntas abiertas para conocer otros aspectos relevantes de la investigación. Por lo citado anteriormente, la información recabada tiene como objetivo establecer si la evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a identificar oportunidades de mejora y establecer KPI's, entre otros. (páginas 4,29-42, 53-60)

Ronald Ramírez, Karla Torres y Carlos Reyna (2012), desarrollan una presentación sobre el sistema de medición del desempeño, recompensas e incentivos, basada en los principios de: orientación a la misión y objetivos de la empresa, que tenga un enfoque estratégico, integral y coherente, participación equidad oportunidad y justicia. (diapositiva 18-20)

Se coincide en que el contenido de esta presentación concuerda con los objetivos desarrollados en esta investigación, en la cual, los encuestados sugieren compensaciones o premios, de acuerdo con el logro de metas.

En un sistema de recompensa se debe de establecer la importancia que tiene para la empresa y el empleado, el tipo de recompensa, como un incentivo económico o un reconocimiento, el métrico a emplearse y el objetivo que se busca medir. (diapositivas 27-32)

Las recompensas están orientadas a obtener los siguientes resultados: contribución con la motivación, satisfacción de necesidades básicas, mejorar la cultura organizacional y valores de las empresas.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

- Las empresas dedicadas al transporte de valores no tienen consistencia en programas que evalúen el desempeño de los operadores de vehículos blindado, el 50% respondió que no. Inicialmente se evidencia un área de oportunidad.
- Respecto al conocimiento del reglamento de tránsito (preguntas 2, 6, 7 y 12), se evidencia que el 66% ha recibido capacitación e información general sobre señales de tránsito. Sin embargo, se identificó un problema de desconocimiento sobre los límites de velocidad en las zonas urbanas de Guatemala, el 80% manifiesta que existen zonas en donde se puede conducir a 80 Km/hr, lo cual es penado por la Ley de Tránsito. Esto evidencia nuevamente, una oportunidad de mejora.
- En las preguntas básicas sobre el tema de Manejo Defensivo (técnicas para evitar accidentes de vehículos, (preguntas 4, 11 y 14), el 80% manifiesta que, si ha recibido alguna capacitación, el 98% manifiesta tener precaución cuando un semáforo está en color amarillo, pero es preocupante identificar que el 92% de los conductores encuestados,

desconocen la importancia de seguir a otro vehículo. La respuesta correcta es 2 segundos a cualquier velocidad. Esto evidencia un área de oportunidad para evitar posibles accidentes.

- En la pregunta No. 8, el 74% de los operadores de vehículos blindados confirman que es frecuente o muy frecuentemente que ocurran accidentes de tránsito en sus compañías y el 24% manifiesta que existen accidentes de vez en cuando. Nuevamente se revela otra oportunidad de mejora y evaluación a través de indicadores.
- En el grupo de preguntas básicas sobre el área de Operación Efectiva de un vehículo, (preguntas 3, 9 y 10), se detectó que un 82% ha recibido capacitación, el 62 sabe operar una caja de velocidades de un vehículo de combustible diesel y está consciente de las condiciones de frenado de un vehículo blindado, que tiene características de mucho peso.
- En la pregunta No. 5, el 72% los operadores de transporte blindado contestaron que, si reciben un bono, pero al contrastarla con la pregunta No. 15, manifiestan que les gustaría recibir como compensación por el buen desempeño de su trabajo: bono en efectivo 44%, salario digno 5%, aumento de sueldo 11%, tener contratos laborales 5%, mejorar bonificación recibida 5%, tener prestaciones laborales 2%, una bonificación entre Q500.00 a Q700.00, el 4%. Solo el 2% de todas las respuestas solicita un diploma de reconocimiento. Se puede evidenciar que el bono recibido es bajo y existe desconformidad por la remuneración económica que perciben en sus empresas.
- En la pregunta libre No. 13, los operadores de vehículos blindados al ser consultados sobre una capacitación que los ayude a mejorar el desempeño laboral dieron las siguientes respuestas en el siguiente orden de importancia: a) ninguna capacitación, b) curso de manejo, c) cursos de mecánica o electricidad, d) capacitación constante, e) manejo defensivo, f) ética y relaciones personales, g) ley de tránsito y h) que los cursos de capacitación estén a cargo de empresas acreditadas. El 65% de las respuestas ratifican las áreas de interés de esta investigación, un 12% a otros temas de interés como ética y relaciones personales, y el 23% no contestó. Las respuestas fueron muy variadas y se agruparon en las categorías anteriores para poder cuantificarlas.
- En la pregunta libre No. 16 se consulta a los operadores de vehículos de transporte de valores sobre el mal desempeño que observan en sus compañeros de trabajo, las repuestas son muy interesantes y caen las áreas de interés de esta investigación: manejo defensivo

y leyes de tránsito. Las respuestas en orden de importancia son: a) conducir imprudentemente, b) frenar bruscamente, c) conducir a alta velocidad, d) ninguna respuesta, e) cansancio físico, f) No tienen precaución con baches o túmulos, g) mala actitud, h) mal cambio de velocidades, i) falta de experiencia al conducir, j) distracción al conducir, k) no respetan señales de tránsito, l) falta de limpieza de los vehículos m) falta de apoyo y n) cada quien se desempeña como pueda.

### 3.3 Conclusiones

- Tomando como base las respuestas de esta investigación se puede inferir que la Evaluación del Desempeño es una herramienta que ha identificado oportunidades de mejora, de los operadores de vehículos blindados de las empresas de transporte de valores de la ciudad de Guatemala.
- A través de las respuestas que se han tabulado, identifican oportunidades de mejora que beneficiaran a los operadores a mejorar su desempeño.
- Las empresas de transporte de valores también pueden beneficiarse, al mejorar la comunicación con sus empleados, a través evaluar el desempeño de los operadores de transporte blindado.
- Se evidencia que los planes de capacitación para mejorar el desempeño de los operadores de transporte de valores deben mejorarse y efectuarse como un programa constante, fortaleciendo las siguientes áreas: técnicas de manejo defensivo, leyes de tránsito, operación eficiente de los vehículos.
- Las empresas de transporte se ven involucradas frecuentemente en accidentes de tránsito. Por lo anterior, se sugiere implementar un indicador que evalúe el desempeño de los operadores de vehículos blindados, generando una estadística sobre la cantidad de accidentes por mes y frecuencia de accidentes por operador, entre otros.
- Es evidente que los operadores de vehículos blindados deben recibir una compensación económica como premio al desempeño de su labor. La compensación debe de otorgarse de acuerdo con las posibilidades económicas de cada empresa, pero no deben ser consideradas como gasto, sino como una inversión en seguridad.

- Se considera que las empresas de transporte de valores deben implementar penalidad por faltar a un buen desempeño de las labores. Estas penalidades van desde una amonestación verbal o escrita hasta el despido de acuerdo con la severidad de la falta.

## 4.Referencias

- Chiavetano, I. (2021). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de 2 de 2020
- COEXPHAL, Servicio Andaluz de Empleo, & Unión Europea. (2020). *Evaluación del desempeño*. España, Andalucía: Euroempleo. Recuperado el 2020 de 3 de 5
- García, Luciano;. (1996). *Manual del conductor*. Guatemala.
- International, D. (2012). *Operación productiva de unidades móviles blindadas*. Guatemala: Manual interno de capacitación. Recuperado el 20 de febrero de 2020
- Manene, L. (16 de Noviembre de 2010). Evaluación del desempeño en las organizaciones. *Blog*, 1. Recuperado el 4 de 4 de 2020, de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Mitsubishi Motors. (1999). Administración para la operación de vehículos. *Administración para la operación de vehículos*, 10-14. Recuperado el 1 de 3 de 2020
- Ramírez, C. (2017). *Plan de indicadores para evaluar el desempeño de los choferes del SIAR*. Operaciones. Perú: Autoría propia. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de <https://prezi.com/wgbbs3ie0bts/evaluacion-choferes/>
- Ramírez, R., Torres, K., & Reyna, C. (17 de Octubre de 2012). Sistema de medición del desempeño recompensas e incentivos. *Presentación Prezi*, 1\_40. Recuperado el 1 de 3 de 2020
- Romay, A. (3 de 2013). Consejo Interamericano de Seguridad. *Scribd*, 1-5. Recuperado el 1 de 3 de 2020, de <https://es.scribd.com/document/130602352/Consejo-Interamericano-de-Seguridad>

## **ANEXOS**



**Anexo 1**  
**Encuesta**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS  
GUATEMALA

**Instrumento de investigación para la elaboración del artículo científico denominado**  
**“La evaluación del desempeño es una herramienta que pueda identificar**  
**oportunidades de mejora, de los operadores de vehículos blindados, en las empresas**  
**de transporte de valores de la ciudad de Guatemala”**

CUESTIONARIO PARA OPERADORES DE VEHÍCULOS BLINDADOS			
1	¿En su empresa existe algún programa que evalúe el desempeño de su actividad laboral?	si	no
2	¿Ha recibido algún curso o capacitación sobre el reglamento de tránsito de Guatemala?	si	no
3	¿Ha recibido alguna capacitación sobre la forma correcta de operar su vehículo?	si	no
4	¿Ha recibido alguna capacitación sobre las técnicas de manejo defensivo?	si	no
5	¿Usted recibe algún bono o reconocimiento por el buen desarrollo de su trabajo?	si	no
6	¿Sabe que tipos de señales de tránsito existen, de acuerdo al reglamento de tránsito de Guatemala?	si	no
7	¿Una señal de tránsito de color azul significa que es preventiva?	v	f
8	¿Con qué frecuencia ocurren accidentes de tránsito en su empresa?	Nunca	
		De vez en cuando	
		Frecuentemente	
		Muy frecuentemente	
9	¿En cuál rango de RPM se hacen cambio de velocidad en un vehículo de combustible diesel?	500-800 rpm	
		900-500 rpm	
		1800-2000	
		cualquier rango	
10	Un vehículo blindado tiene la misma capacidad de frenado que un vehículo no blindado	f	v
11	Cuando un semáforo está en amarillo ¿Qué reacción debemos tener?	Acelerar para pasar antes de la luz roja	
		Frenar pausadamente y detener el vehículo	
12	Existen zonas especiales en la ciudad capitán en donde podemos tener una velocidad de 80 Km/Hr	v	f

**CUESTIONARIO PARA OPERADORES DE VEHÍCULOS BLINDADOS**

13 ¿Qué clase de conocimiento le gustaría adquirir para mejorar el desempeño de su labor?

---

14 Suponga que conduce detrás de otro vehículo a una velocidad de 90 Km/Hr ¿Cuál es la distancia segura que debe conservar?	10 metros	
	15 metros	
	20 metros	
	2 segundos	

15 Si la compañía donde trabaja diera alguna compensación por el buen desempeño de su trabajo ¿Qué clase de compensación o premio le gustaría recibir?

---

16 ¿Cuáles son los defectos mas comunes que observa de sus compañeros, al momento de conducir vehículos blindados?

---



---