



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN COLORADOS DRIVE.”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial Mención Marketing

Línea de investigación:

Talento Humano y desarrollo organizacional.

Autora:

GISSELA SALOMÉ ACUÑA GAVILANES.

Director:

DR. ÁNGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO.

AMBATO – ECUADOR

Mayo 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA ESCUELA
DE CONDUCCIÓN COLORADOS DRIVE.

Línea de Investigación:

Talento humano y desarrollo organizacional.

Autora:

GISSELA SALOMÉ ACUÑA GAVILANES.

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Msc. f. _____
CALIFICADOR

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr. f. _____
CALIFICADOR

Julio Cesar Zurita Altamirano. Ing. f. _____
CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. f. _____
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gissela Salomé Acuña Gavilanes portadora de la cédula de ciudadanía No. 180449011-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gissela Salomé Acuña Gavilanes
CI. 180449011-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de obtener un título profesional.

A mis padres por ser mi apoyo en todo momento ya que sin ellos nada de esto sería posible son el orgullo más grande.

A mi Director Dr. Angelito Ortiz por su paciencia, guía y apoyo en el proyecto.

***Gissela Salomé Acuña
Gavilanes.***

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto primero a Dios por permitirme lograr mis objetivos, a mis padres Mary Edú, por ser una madre ejemplar, cariñosa y enseñarme a no desfallecer ante lo difícil de la vida y Homero Medardo mi padre, un hombre catedrático muy humano sé que desde el cielo te sientes muy orgulloso por este título obtenido, a mi esposo Gustavo por alentarme a no desmayar y a mi hermoso hijo Jair lo más grandioso que el creador pudo haberme dado.

Gissela Salomé Acuña

Gavilanes.

RESUMEN

En la presente investigación titulada “Desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos para optimizar el talento humano en la escuela de conducción Colorados Drive de la ciudad de Santo Domingo de los T-Sáchilas”, se partió de un diagnóstico situacional de la gestión de recursos humanos en la cual se recabó información mediante encuestas con la única finalidad de obtener información concreta y fiable de las necesidades que tiene cada trabajador.

Concluyendo que el personal desconoce que es un modelo de gestión, tiende a confundir su ubicación en la estructura administrativa además hay confusión en las funciones que desempeñan.

Por lo tanto se propone enfocarse principalmente en los subsistemas de recursos humanos tales como reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación, manual de puestos y organigramas tanto funcional como jerárquico, con esto se pretende que la propuesta y el trabajo de investigación sirva como una herramienta de gestión para que las decisiones que se tomen se orienten a lograr los objetivos.

ABSTRACT

This research entitled "Development of a model of human resources management for optimizing human talent in driving school Colorados Drive in the city of Santo Domingo de los T-Sáchilas" was based on a situational analysis of the management human resources in which information was gathered through surveys with the sole purpose of obtaining reliable information specific needs of every employee.

Concluding that the staff is unaware that a management model tends to confuse its location in the administrative structure there is also confusion in the roles.

Therefore it is proposed to focus mainly on the sub-human resources such as recruitment, selection, recruitment and induction, training, user positions both functional and organizational and structural, this is intended that the proposed research and serve as a management tool to ensure that decisions taken are geared to achieve the objectives.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	Pág.
Portada	i
Hoja de Aprobación	ii
Declaración de Autenticidad y Responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
Tablas de Gráficos.....	xii
Introducción	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema de investigación:	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1 Macro	3
1.2.1.2 Meso	4
1.2.1.3 Micro	4
1.2.2. Análisis crítico.	4
1.2.3. Prognosis	5
1.2.4. Formulación del problema.....	5
1.2.5. Interrogantes.....	5
1.2.6. Delimitaciones.....	6
1.2.6.1. Delimitación temporal.....	6
1.2.6.2. Delimitación del contenido	6
1.2.6.3. Delimitación espacial	6
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general.....	9

1.4.2. Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Fundamentación teórica.....	10
2.2. Administración de recursos humanos.	10
2.3. Gestión del talento humano.	11
2.3.1. Introducción a la moderna gestión del talento humano.....	11
2.4. Los Procesos de gestión del talento humano.	12
2.4.1. Admisión de personas:	13
2.4.2. Aplicación de personas:	13
2.4.3. Compensación de las personas:.....	14
2.4.4. Desarrollo de personas:	14
2.4.5. Mantenimiento de personas:.....	14
2.4.6. Evaluación de personas:.....	14
2.5. Rotación del personal.	14
2.5.1. Desvinculación por iniciativa del empleado:.....	15
2.5.2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido):	15
2.6. Admisión de personas.	15
2.6.1. Reclutamiento de personas:	15
2.6.1.1. Técnicas del reclutamiento externo:	16
2.6.1.1.1. Avisos en periódicos y revistas especializadas:.....	16
2.6.1.1.2. Agencias de reclutamiento:.....	17
2.6.1.1.3. Contactos con escuelas universidades y asociaciones gremiales	17
2.6.1.1.4. Carteles o avisos en sitios visibles:.....	17
2.6.1.1.5. Presentación de candidatos por presentación de empleados:.....	17
2.6.1.1.6. Consulta en los archivos de candidatos:.....	17
2.7. Selección del personal:.....	18
2.7.1. Modelos de tratamiento de la selección del personal.	19
2.7.1.1. Modelo de admisión forzosa:	19
2.7.1.2. Modelo de selección:	19
2.7.1.3. Modelo de clasificación:	19
2.7.2. Técnicas de selección.....	19

2.7.2.1. Entrevista de selección:	20
2.7.2.2. Pruebas de conocimiento o de capacidad:	21
2.7.2.3. Pruebas psicométricas:.....	21
2.7.2.4. Pruebas de personalidad	21
2.7.2.5. Técnicas de simulación:.....	22
2.8. Aplicación de personas	22
2.8.1. Diseño de cargos	22
2.8.2. Descripción y análisis de cargos.....	22
2.9. Capacitación	23
2.9.1. Tipos de capacitación	24
2.9.1.1. Capacitación informal.....	25
2.9.1.2. Capacitación formal	25
2.10. Optimización del recurso humano.....	26
2.10.1. Estrategias para optimizar el talento humano.....	26
CAPÍTULO III.....	27
METODOLOGÍA.....	27
3.1. Enfoque de la investigación.	27
3.2. Modalidad de la investigación.....	27
3.2.1. Método.....	27
3.2.2. Técnica	28
3.3. Población y muestra.	28
3.4. Plan de recolección de la información.	29
3.5. Plan de procesamiento de la información.	30
CAPITULO IV	31
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	31
CAPITULO V	56
5.1. Propuesta.....	56
5.2. Desarrollo de la propuesta.....	57
5.3. Subsistema de integración de recursos humanos	57
5.4. Reclutamiento.....	58

5.4.1. Procedimiento:	60
5.5. Selección del personal.....	61
5.5.1. Procedimiento:	63
5.5.1.1. Etapas de la entrevista de selección.....	63
5.5.1.2. Pruebas de conocimiento o de capacidad	64
5.6 Inducción.....	65
5.6.1 Procedimiento:	67
5.6.1.1 Aspectos básicos del programa de inducción.	67
5.7 Capacitación.	68
5.7.1 Procedimiento:	70
5.7.1.1 Pasos para detectar las necesidades específicas de capacitación..	70
5.8. Seguridad y salud ocupacional.	73
5.9. Análisis del costo beneficio al implementar el modelo de gestión de recursos humanos.	74
5.9.1. Costo inversión	74
5.9.2. Costos fijos mensuales	74
5.9.3. Costos variables mensuales	74
5.9.4. Cálculo del punto de equilibrio	75
5.9.5. Incremento anual en rrhh.....	76
5.10. Estructura organizacional.....	77
5.10.1. Organigrama estructural.	77
5.10.2. Organigrama funcional.....	78
5.11. Manual de recursos humanos.....	79
CAPITULO VI	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
6.1. Conclusiones	89
6.2. Recomendaciones	90
Bibliografía	91
Anexos.....	92

TABLAS DE GRÁFICOS

TABLAS	Pág.
TABLA 3. 1 Población.....	28
TABLA 3. 2 Plan de recolección de datos.....	29
TABLA 4. 1 Cuestionario pregunta 1	32
TABLA 4. 2 Cuestionario pregunta 2	33
TABLA 4. 3 Cuestionario pregunta 3	34
TABLA 4. 4 Cuestionario pregunta 4	35
TABLA 4. 5 Cuestionario pregunta 5	36
TABLA 4. 6 Cuestionario pregunta 6	37
TABLA 4. 7 Cuestionario pregunta 7	38
TABLA 4. 8 Cuestionario pregunta 8	39
TABLA 4. 9 Cuestionario pregunta 9	40
TABLA 4. 10 Cuestionario pregunta 10	41
TABLA 4. 11 Cuestionario pregunta 11	42
TABLA 4. 12 Cuestionario pregunta 12	43
TABLA 4. 13 Cuestionario pregunta 13	44
TABLA 4. 14 Cuestionario pregunta 14	45
TABLA 4. 15 Cuestionario pregunta 15	46
TABLA 4. 16 Cuestionario pregunta 16	47
TABLA 4. 17 Cuestionario pregunta 17	48
TABLA 4. 18 Cuestionario pregunta 18	49
TABLA 4. 19 Cuestionario pregunta 19	50
TABLA 4. 20 Cuestionario pregunta 20	51
TABLA 4. 21 Cuestionario pregunta 21	52
TABLA 4. 22 Cuestionario pregunta 22	53
TABLA 4. 23 Cuestionario pregunta 23	54
TABLA 4. 24 Cuestionario pregunta 24	55
TABLA 5. 1 Cuadro de procesos de reclutamiento del personal.....	59
TABLA 5. 2 Cuadro de procesos de selección del personal.....	62
TABLA 5. 3 Cuadro de procesos de inducción del personal.....	66
TABLA 5. 4 Cuadro de proceso de capacitación al personal.....	69
TABLA 5. 5 Cuadro comparativo de procesos del talento humano.....	71

TABLA 5. 6 Cuadro de Inversión.	74
TABLA 5. 7 Cuadro de costos fijos.	74
TABLA 5. 8 Cuadro de costos variables.	74
TABLA 5. 9 Cuadro del incremento de los ingresos anuales.	76
TABLA 5. 10 Cuadro del tiempo de recuperación anual.	76
TABLA 5. 11 Perfil de cargos.	79

GRÁFICOS	Pág.
GRÁFICO 2. 1 Etapas de la planificación estratégica.	13
GRÁFICO 2. 2 Tipos de reclutamiento del personal.	16
GRÁFICO 2. 3 Proceso de selección de personas.	18
GRÁFICO 2. 4 Técnicas de selección del personal.	20
GRÁFICO 2. 5 Contenido del cargo según la descripción de puestos.	23
GRÁFICO 2. 6 Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.	25
GRAFICO 4. 1 Cuestionario pregunta 1	32
GRAFICO 4. 2 Cuestionario pregunta 2	33
GRAFICO 4. 3 Cuestionario pregunta 3	34
GRAFICO 4. 4 Cuestionario pregunta 4	35
GRAFICO 4. 5 Cuestionario pregunta 5	36
GRAFICO 4. 6 Cuestionario pregunta 6	37
GRAFICO 4. 7 Cuestionario pregunta 7	38
GRAFICO 4. 8 Cuestionario pregunta 8	39
GRAFICO 4. 9 Cuestionario pregunta 9	40
GRAFICO 4. 10 Cuestionario pregunta 10	41
GRAFICO 4. 11 Cuestionario pregunta 11	42
GRAFICO 4. 12 Cuestionario pregunta 12	43
GRAFICO 4. 13 Cuestionario pregunta 13	44
GRAFICO 4. 14 Cuestionario pregunta 14	45
GRAFICO 4. 15 Cuestionario pregunta 15	46
GRAFICO 4. 16 Cuestionario pregunta 16	47
GRAFICO 4. 17 cuestionario pregunta 17	48
GRAFICO 4. 18 Cuestionario pregunta 18	49
GRAFICO 4. 19 Cuestionario pregunta 19	50

GRAFICO 4. 20 Cuestionario pregunta 20	51
GRAFICO 4. 21 Cuestionario pregunta 21	52
GRAFICO 4. 22 Cuestionario pregunta 22	53
GRAFICO 4. 24 Cuestionario pregunta 24	55
GRÁFICO 5. 1 Propuesta general de los subsistemas de gestión del talento humano.	57
GRÁFICO 5. 2 Cuadro de proceso de reclutamiento.....	58
GRÁFICO 5. 3 Cuadro de proceso de selección.	61
GRÁFICO 5. 4 Cuadro de proceso de inducción.	65
GRÁFICO 5. 5 Cuadro de proceso de capacitación al personal.....	68
GRÁFICO 5. 6 Organigrama estructural	77
GRÁFICO 5. 7 Organigrama funcional.	78

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata acerca del “DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN COLORADOS DRIVE.” El mismo se considera muy importante puesto que al no tener un modelo de gestión, la empresa puede incurrir en pérdidas y daños que impiden desarrollarse como tales, para realizar la investigación se la hizo dividiéndola en los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I El Problema; en donde se trata del problema de la investigación; su planteamiento, la prognosis así como también la formulación del problema y las preguntas directrices, delimitación tanto espacial como temporal de la investigación y la justificación de por qué es importante realizarla.

CAPITULO II Marco Teórico; en donde se encuentran los antecedentes investigativos que son los trabajos que preceden al presente, que usan una o ambas de las variables que se están manejando; el marco conceptual en donde se encuentran los conceptos que se deberán tomar en cuenta como parte fundamental de la investigación.

CAPITULO III Metodología; se establece como se desarrolla la parte investigativa del trabajo; los métodos y técnicas usados para recabar la información, la población a tratarse.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados en donde se encuentra la tabulación y la interpretación de resultados obtenidos dentro de la investigación de campo realizada a los involucrados con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V Propuesta; en donde se propone una solución al problema basándose en objetivos, beneficios y un desarrollo secuencial y ordenado de la propuesta que se va a realizar.

CAPÍTULO VI Conclusiones y Recomendaciones.

Y por último los ANEXOS y BIBLIOGRAFÍA; que respaldarán todos los criterios emitidos dentro de la misma.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN COLORADOS DRIVE.”

1.2. Planteamiento del Problema

La inexistencia de un modelo de gestión de recursos humanos que impide su optimización.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Macro

Hoy en día las empresas en el Ecuador desean satisfacer las necesidades del personal, se preocupan por el bienestar de quienes las conforman, por lo cual deben ser medidas e inspeccionadas a tiempo

Uno de los retos más evidentes en la actualidad, consiste en acercar la Gestión del Talento Humano a las empresas, siendo una labor no tan fácil, porque demanda de profesionales, un esfuerzo constante de actualización de conocimientos y readaptación de programas y procesos, quedando involucrados todo el personal en la superación y aprendizaje constante (Dolán, 2002).

1.2.1.2 Meso

La ciudad de Santo Domingo de los T-Sáchilas se identifica por tener un alto nivel de crecimiento, logrando tener un alto porcentaje de empleados, pero con falencias en lo que se refiere a las competencias para desenvolverse en cada función (Agencia Nacional de Tránsito, 2013).

Se puede observar que muchas de las empresas no cuentan con un sistema de administración del personal, por lo tanto esta carece de un adecuado modelo de gestión, inexistencia de organigramas estructurados y sobre todo de un manual de cargos en la cual se explique todo las actividades que deben realizar.

1.2.1.3 Micro

La escuela de Conducción Colorados Drive se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los T-Sáchilas, es una empresa privada de tipo familiar que surge el 01 de Diciembre del 2005, sus propietarios son el Crnl. Fausto Gavilanes y la Dra. Maribel Farías, emprenden con la búsqueda de clientes con el fin de dar a conocer su servicio, cuenta con 34 empleados, actualmente existe una administración tradicional por tal motivo carece de un modelo de gestión de recursos humanos que le permita optimizar el uso de técnicas para el cumplimiento de metas y objetivos.

1.2.2. Análisis crítico.

Todas las acciones realizadas dentro de una organización son importantes para su crecimiento (Dolán, 2002), cada acción es efectuada por una persona, es por ello que el personal en la actualidad se ha convertido en un factor clave de éxito dentro de una organización. Al no contar con un modelo de gestión de recursos humanos, se evidencia un desfase en la escuela y desaprovechamiento del capital humano. Por tal motivo el desarrollo es de vital importancia, el mismo que permite mejorar las condiciones actuales de

servicio a sus clientes y la satisfacción laboral al personal, beneficiando directamente a la escuela de Conducción Colorados Drive.

1.2.3. PROGNOSIS

La escuela de Conducción Colorados Drive está gestionando el desempeño laboral de una manera empírica, razón por la cual no logrará mantener una estabilidad laboral, el crecimiento de la empresa irá disminuyendo notablemente al no contar con empleados responsables, comprometidos con una gestión del talento humano, por lo tanto no se desarrollan de manera eficiente y peor aún podrán lograr los objetivos.

El personal no está motivado y recompensado adecuadamente, por lo tanto existe una deserción del trabajo, situación que deberá ser tomada en cuenta por gerencia para mejorar el área laboral y como respuesta a esto la empresa tenga trabajadores que se adapten al cambio, gracias a una mejor efectividad de la gestión del talento humano (Alles, 2006).

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué pasaría si no se desarrolla un modelo de gestión de recursos humanos?

1.2.5. INTERROGANTES

- ¿Existirá realmente carencia de un modelo de gestión?
- ¿Se evitará los despidos constantes del personal si se desarrolla un modelo de gestión de recursos humanos para la escuela de Conducción Colorados Drive?
- ¿Se optimizará el talento humano si el personal seleccionado está más comprometido con la empresa?

- ¿Se conocerá de mejor manera las características y ventajas del perfil de cargos a desempeñarse?
- ¿Al desarrollar el modelo de gestión se mejorará los recursos y el tiempo en las actividades?

1.2.6. DELIMITACIONES

1.2.6.1. Delimitación Temporal.

El presente proyecto de investigación se lo realizaría en el período comprendido entre junio a diciembre del 2013.

1.2.6.2. Delimitación del Contenido

Campo:	Gestión Administrativa
Área:	Procesos Administrativos
Aspecto:	Recursos Humano

1.2.6.3. Delimitación Espacial

Provincia:	Santo Domingo
Ciudad:	Santo Domingo de los T- Sáchilas
Empresa:	“Escuela de Conducción Colorados Drive”
Ubicación	Padre Maya 102 y Pedro Vicente Maldonado junto al Obispado.
Servicio:	Escuela de manejo con preparación teórica y práctica

1.3 Justificación

Según Calderón, 2004 el entorno empresarial y el cambio es la única variable constante, donde las instituciones se enfrentan a una continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de gestión de las organizaciones, que a su vez requieren varios cambios estructurales internos y a la evolución de los puestos de trabajo que hace imposible conservar una estabilidad.

Por tanto, esta realidad hace que las relaciones entre las organizaciones y sus colaboradores innoven continuamente. Como propuesta a este reto se aplica subsistemas de gestión de talento humano como la opción más factible para promover el equilibrio entre las necesidades existentes, con el propósito de maximizar el valor agregado en la organización.

El concepto de competencias en el ámbito empresarial se maneja para designar a un conjunto de factores, asociados a los desempeños del capital humano, es así que las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras lo que hace eficaz en cualquier situación, por lo tanto la gestión de talento humano es un enfoque al direccionamiento estratégico la cual tiene como propósito primordial maximizar el valor agregado de una organización por medio de una eficiente administración del talento humano (Calderón,2004).

La gestión del talento humano es aplicable no solo a las grandes empresas sino que también ayuda al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, es así que Colorados Drive no es la excepción, por lo tanto no hay duda de que varios colaboradores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional vigente, por tanto esto se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios notorios que acontecen en la fuerza de trabajo los mismos que serán más notables con el paso del tiempo, todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas de administración de personal,

para perfeccionar el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte importante de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal, ya han tenido un gran impacto en el desempeño (Hellrieger, 2002).

Aun cuando los activos financieros son recursos necesarios para la organización, no debemos olvidar que los colaboradores son de gran importancia. El talento humano es un factor creativo en la organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de vigilar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer estrategias. Sin colaboradores eficientes es imposible que una empresa alcance sus objetivos por lo tanto la labor del director de talento humano es influir directamente en la relación entre la empresa y los empleados (Hellrieger, 2002).

En la actualidad los empleados tienen percepciones distintas acerca del trabajo que quieren desempeñar. Algunos colaboradores ambicionan ayudar en la dirección de los puestos y quieren como es de esperarse participar en las ganancias financieras obtenidas por la organización.

Así mismo, están cambiando los índices de población, la fuerza laboral. La escuela de conducción Colorado Drive no cuenta con un departamento de recursos humanos y peor aún con un manual de reclutamiento y contratación de personal, por este motivo es indispensable crear un modelo gestión del talento humano que ayude al gerente general a tomar decisiones oportunas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos para optimizar el talento humano en la escuela de conducción Colorados Drive.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico de la situación actual en la escuela Colorados Drive.
- Determinar los subsistemas de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos.
- Diseñar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica.

Toda investigación requiere un sustento teórico-científico que respalde el proceso de la misma para lo cual es necesario requerir de fuentes y documentos basados en conceptos de varios autores.

El presente trabajo investigativo permite alcanzar una eficiente solución en lo que se refiere a la problemática denominada inexistencia de un modelo de gestión del recursos humanos, la cual optimiza el talento humano para obtener eficientes resultados.

2.2 Administración de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2009) la administración es el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. De acuerdo a lo expuesto se entiende que la administración se la puede realizar de la mejor manera siempre y cuando existan recursos bien planteados para llegar a cumplir los objetivos propuestos en la institución.

En la administración de recursos humanos existen diferentes procesos conocidos como subsistemas del talento humano y son: provisión, aplicación mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control los cuales se relacionan para su óptimo funcionamiento en las instituciones.

La administración del talento humano tiene como tarea suministrar las capacidades humanas solicitadas por la empresa con el propósito de desarrollar habilidades y aptitudes del personal, cabe recalcar que no se debe dejar a un lado al factor humano ya que es una pieza importante para el buen funcionamiento de la institución (Dolán, 2003).

2.3 Gestión del talento humano.

Vásquez (2008) señaló que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías ya que el valor de una cooperación de la institución, implica formar una serie de pautas tales como la responsabilidad de los trabajadores y el compromiso de los trabajadores para cumplir los objetivos empresariales para la satisfacción de la institución.

Chiavenato (2009) dice que la gestión del talento humano es un conjunto de decisiones integradas acerca de las relaciones de empleo las cuales influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. La gestión del talento humano es un área muy difícil y sobre todo muy sensible en lo que se refiere a las organizaciones. Esta es situacional ya que se acopla a la cultura organizacional, la estructura organizacional, el negocio para el cual está enfocada la empresa, la tecnología que se utiliza y demás variables importantes.

2.3.1 Introducción a la moderna gestión del talento humano.

Según Pereda y Berrocal (2001) menciona que en los nuevos escenarios de este siglo XXI, por los cuales se transita, se puede identificar en tres aspectos principales.

- La globalización
- El permanente cambio del contexto

- La valoración del conocimiento.

Las antiguas definiciones que usan la expresión recurso humano, se fundamentan en la concepción de un individuo como un sustituible, en contraposición a este pensamiento indispensable para lograr el triunfo en una organización. El término recurso humano está íntimamente entrelazado con el personal como un instrumento la cual no tiene sentido ya que es el capital primordial para el funcionamiento de la misma, por tal razón en la actualidad se utilizará el término talento humano.

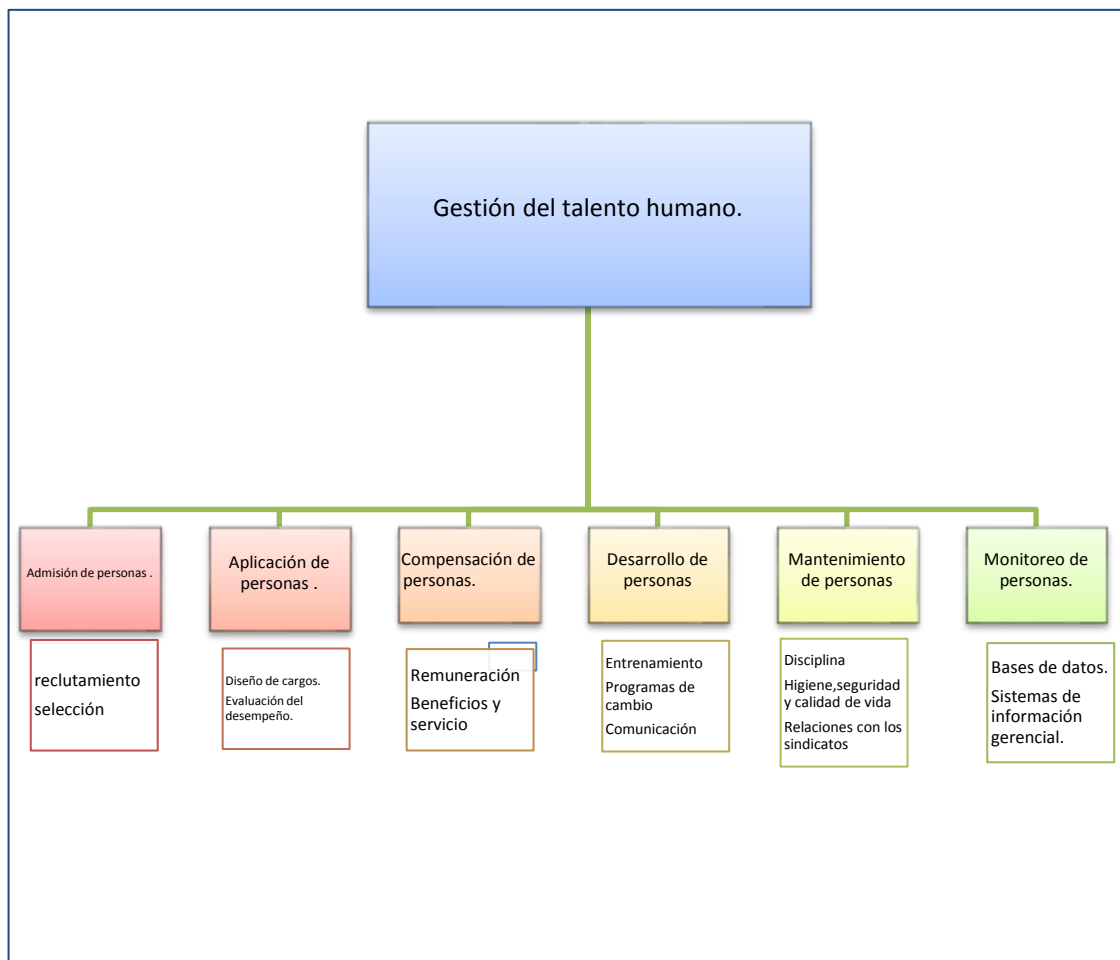
Se necesita de un lapso largo para reclutar, seleccionar, capacitar e incluir al personal para la integración de equipos de trabajo es por tal razón que las empresas consideran al capital humano como lo más importante dentro de la organización, cabe recalcar que no es tarea fácil.

Cada elemento productivo debe trabajar de manera enérgica en el logro de los objetivos que se requieren; y es justamente actualmente donde se llega a cumplir el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este elemento precisamente a quien debe considerarse de real importancia para ampliar sus capacidades al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y otorgar lo mejor de sí a su trabajo sintiéndose muy bien con lo que realiza.

2.4 Los procesos de gestión del talento humano.

Chiavenato (2009) menciona que los procesos de gestión de talento humano son seis a detallarse a continuación:

Gráfico 2. 1 Proceso de gestión de talento humano.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano 2009, México, D.F, pág.13

2.4.1 Admisión de personas:

Proceso el cual sirve para incluir al nuevo personal a la organización, en la que incluye reclutamiento y selección del personal.

2.4.2 Aplicación de personas:

Pasos en los que se diseñan las actividades en las que las personas se van a desempeñar. Abarca diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

2.4.3 Compensación de las personas:

Esto se refiere a que son pasos o procesos para incentivar a las personas y sobre todo la satisfacción del personal. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

2.4.4 Desarrollo de personas:

Proceso para el cual fue creado para capacitar e incrementar el desarrollo tanto personal como profesional. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

2.4.5 Mantenimiento de personas:

Se creó para mejorar las condiciones ambientales y psicológicas para satisfacción del personal. Abarca administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

2.4.6 Evaluación de personas:

En este proceso se controla las actividades del personal para comprobar resultados ya sean satisfactorios o no, esta incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.5 Rotación del personal.

Según Alles (2002) la rotación del personal es la salida de empleados y el ingreso de otros para sustituirlos en la empresa, la rotación significa que es el flujo de entradas y salidas de personal en una organización. Existen dos tipos de desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la institución.

2.5.1 Desvinculación por iniciativa del empleado:

Esta se da cuando un empleado toma la decisión por motivos profesionales o personales dar por terminada la relación laboral con el empleador, se puede decir que los motivos de la desvinculación pueden ser por: insatisfacción dentro de la organización o por las atractivas propuestas que están fuera de la organización las mismas que servirán para su superación tanto por méritos como económica

2.5.2 Desvinculación por iniciativa de la organización (despido):

Ocurre cuando la empresa toma la decisión de despedir a uno o varios empleados por distintos motivos ya pueden ser, para sustituir por personal más adecuado a lo que requieren o para reducir su fuerza laboral. Los cambios que se realizan el diseño de cargos muchas de la veces traen cambios tales como nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y por supuesto despido de los trabajadores, cuando el despido es indispensable se utiliza negociaciones con los empleados para evitar problemas tanto legales como a la lealtad también como agradecimiento a su trabajo muchas de las veces aplican el outplacement que quiere decir que es un proceso de reubicación que está dirigido por consultorías contratadas por la organización para asesorar a las empleados que están en la búsqueda de un nuevo empleo.

2.6 Admisión de personas.

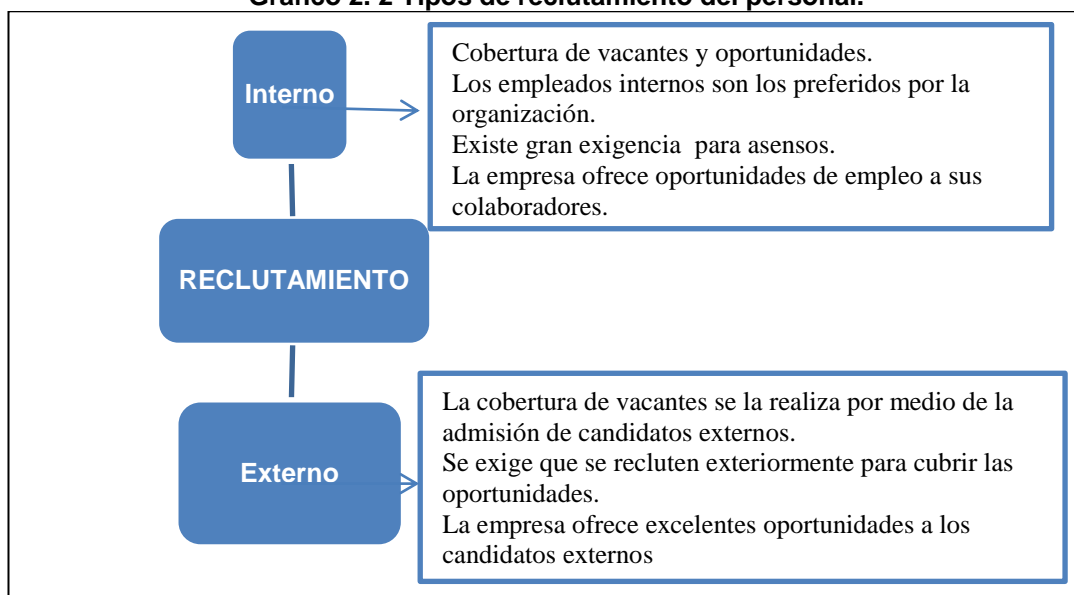
2.6.1 Reclutamiento de personas:

Es el proceso mediante el cual la empresa atrae postulantes para abastecer el requerimiento que se busca en la organización este funciona como un proceso de comunicación ya que la empresa divulga la vacante para así atraer los posibles candidatos para el proceso selectivo, existen dos tipos de reclutamiento el interno y el externo (Chiavenato 2009).

Proceso de identificar e interesar a solicitantes capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la indagación y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Alles, 2006).

El reclutador determina las vacantes, cabe recalcar que este proceso es muy importante ya que da a conocer los puestos disponibles que requiere la institución para así tomar junto con gerencia general la mejor decisión.

Gráfico 2. 2 Tipos de reclutamiento del personal.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano 2009, México, D.F, pág.117

2.6.1.1 Técnicas del reclutamiento externo:

Según Chiavenato (2009) existen varias maneras de reclutar personas externamente, pero se citaran a continuación las más relevantes.

2.6.1.1.1 Avisos en periódicos y revistas especializadas:

Los avisos en los periódicos y revistas son una buena herramienta para publicar vacantes, la redacción del aviso es importante pues se tiene que tener el interés que dará al postulante los especialistas en publicidad debe constar de cuatro características muy importantes la primera llamar la atención, la segunda es desarrollar el interés, tercera es crear el deseo

mediante el aumento de interés y por último la acción.

2.6.1.1.2 Agencias de reclutamiento:

La organización puede entrar en contacto con varias agencias especializadas en reclutamiento del personal para proveerse de candidatos que tienen en sus bases de datos a continuación se las describe.

2.6.1.1.3 Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales:

La empresa desarrolla un esquema de contactos íntimos con escuelas, universidades y asociaciones con el único fin de dar a conocer las oportunidades laborales que están ofreciendo al mercado.

2.6.1.1.4 Carteles o avisos en sitios visibles:

Este sistema es de bajo costo y se los ubica en sitios de gran movimiento de personas este se lo utiliza más para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina.

2.6.1.1.5 Presentación de candidatos por presentación de empleados:

Este es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento funciona así la organización estimula a sus empleados a que se recomiende candidatos.

2.6.1.1.6 Consulta en los archivos de candidatos:

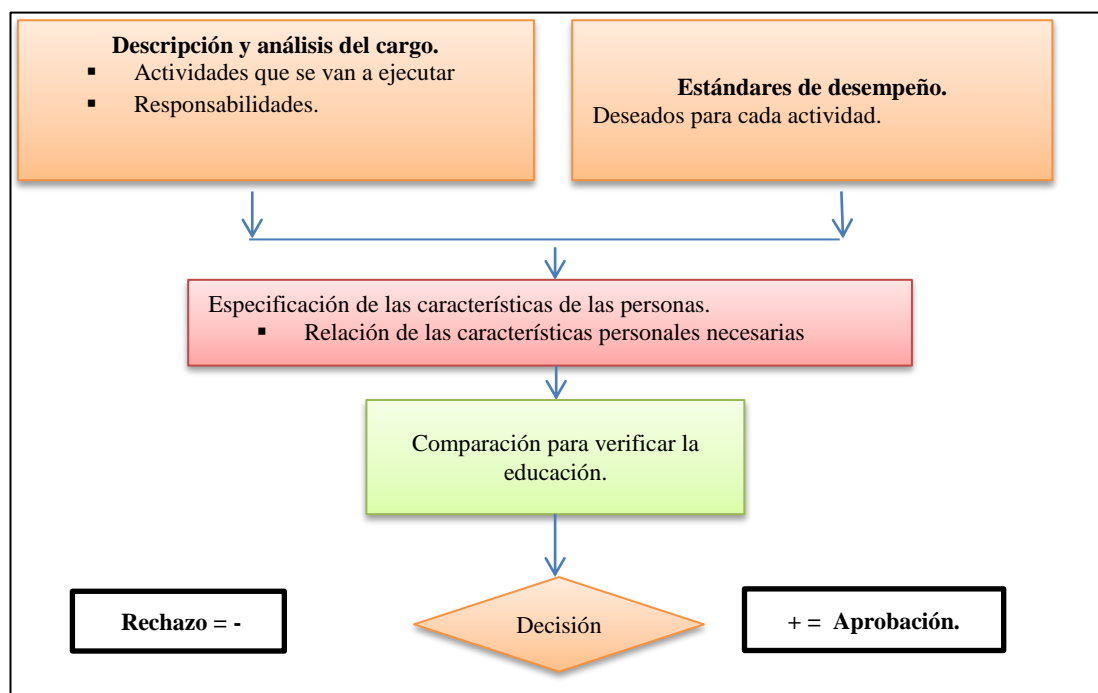
Una base de datos de la empresa es el archivo de candidatos que por varias razones no fueron tomados en cuenta y se lo archiva de acuerdo a las calificaciones más importantes y de esta manera es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

2.7 Selección del personal:

“Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.” (Chiavenato, 2002, pág. ,111) por lo tanto en el proceso de selección se tiene que recolectar las mejores hojas de vida que se obtuvieron por el proceso de reclutamiento, existen dos variables que se utilizan en este tema la primera es suministrada por la descripción de cargos y el análisis de cargos y la segunda variable es la aplicación de las técnicas de selección, podemos decir que la selección es una área de gran responsabilidad ya que está en sus manos seleccionar a los mejores postulantes para facilitar el trabajo del gerente general el cual será el que toma la decisión final.

El patrón de comparación y elección se formulará a partir de la información acerca del cargo que se debe cubrir y sobre todo los candidatos que se presentan, tales así que el punto de partida es la obtención de información significativa sobre el cargo.

Gráfico 2. 3 Proceso de selección de personas.



Elaborado: ACUÑA, Gissela

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano 2009, México, D.F, pág.113

2.7.1 Modelos de tratamiento de la selección del personal.

Según Chiavenato (2009) Existen tres modelos para el tratamiento de selección del personal para así saber cuál de estas es la más aplicable.

2.7.1.1 Modelo de admisión Forzosa:

Es este modelo existe un solo candidato y una sola vacante a cubrirse aquí no existe la alternativa de rechazar el candidato, el candidato debe ser admitido sin rechazo alguno.

2.7.1.2 Modelo de selección:

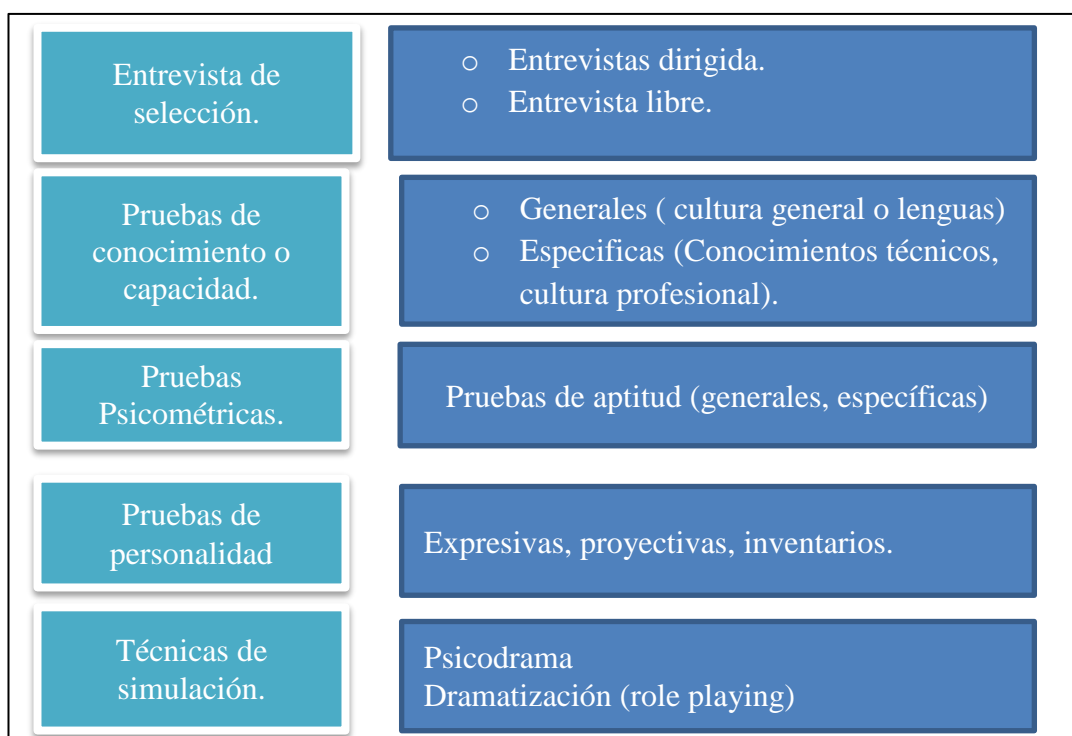
Aquí existen varios candidatos y una sola vacante a cubrirse, se compara con los requisitos exigidos y el mejor postulante será el que ocupará el puesto.

2.7.1.3 Modelo de clasificación:

En este modelo existen varios candidatos pero varias vacantes este es el método más amplio y eficaz.

2.7.2 Técnicas de selección.

Según Chiavenato (2009) existen varias técnicas para la selección del personal a mencionarse a continuación para una mejor explicación.

Gráfico 2. 4 Técnicas de selección del personal.

Elaborado: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano 2009, México, D.F, pág.120

2.7.2.1 Entrevista de selección:

Esta técnica es la más utilizada la misma que consta de varias aplicaciones en las empresas. La entrevista de selección es la comunicación entre dos personas que interactúan y una de ellas está más interesada en saber más que la otra, se puede decir que la entrevista personal es la que toma mayor influencia en la decisión final .

2.7.2.1.1 Acciones preliminares para conducir una entrevista de selección.

- ✓ Identifique los objetivos más importantes de la entrevista.
- ✓ Debe crear un buen clima para la entrevista.
- ✓ Conduzca la entrevista orientada a objetivos netamente claros.
- ✓ Evite preguntas que puedan considerarse como discriminatorias.
- ✓ Responda a preguntas del entrevistado.

- ✓ Nunca olvidarse de tomar nota acerca de sus impresiones respecto al entrevistado.

2.7.2.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Las pruebas de conocimiento son materiales o instrumentos los cuales sirven para evaluar el grado de conocimientos de los candidatos, las pruebas de capacidad son pruebas que se utilizan para comprobar el desempeño de los postulantes tales como la pericia en lo que respecta a computadores, etc.

2.7.2.3 Pruebas psicométricas:

Estas pruebas son objetivas y estandarizadas referente a las aptitudes de las personas estas pruebas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación y estas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales no tienen.

- Predictibilidad: se refiere a la capacidad que tiene una prueba para obtener resultados que sirven para el desempeño de cargos.
- Validez: es la capacidad para comparar se podría decir que con exactitud la variable humana.
- Precisión: representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida.

2.7.2.4 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son concretas en lo que se refiere a rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo organizacional.

Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales de preferencia cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

2.7.2.5 Técnicas de simulación:

Aquí se abandonan el tratamiento individual y aislado para dedicarse al tratamiento en grupo y se acciona lo social, estas técnicas son una esencia técnicas de dinámica de grupo. La simulación proporciona retroalimentación, estas técnicas las debe aplicar un psicólogo o un especialista en el tema. .

2.8 Aplicación de personas.

2.8.1 Diseño de cargos

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico (Chiavenato, 2009). Para el desempeño excelente de un cargo es necesario que el ocupante competencias las mismas que varían de acuerdo al cargo, este debe saber llevar a cabo de la mejor manera los recursos, relaciones interpersonales, sistemas y tecnología, a continuación las cuatro condiciones básicas para el diseño de cargos.

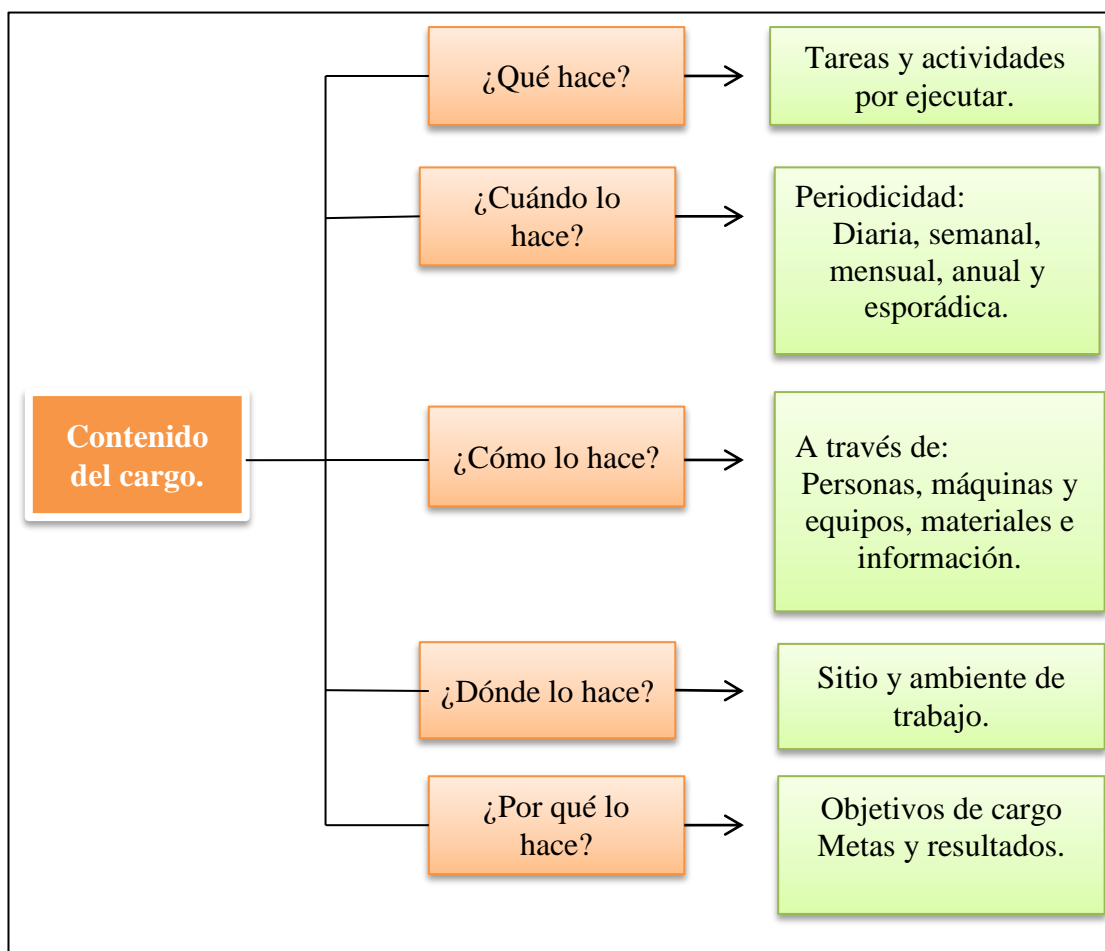
- El conjunto de tareas que el empleado deberá desempeñar.
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo ósea responsabilidades y quien su inmediato superior.
- A quien deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo.

2.8.2 Descripción y análisis de cargos.

Es un retrato simplificado del contenido, la descripción del cargo es decir define que hace el empleado, cuando lo hace, dónde lo hace, es de gran

ayuda tanto para el empleador como para el empleado ya que optimiza el trabajo de las dos partes.(Chiavenato,2009.)

Gráfico 2. 5 Contenido del cargo según la descripción de puestos.



Elaborado: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano 2009, México, D.F, pág.120

2.9. Capacitación

Según Chiavenato (2009) Los planes de capacitación y adiestramiento del personal en las organizaciones nacieron como respuesta inmediata al armonía que se debe lograr y mantener entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su ambiente, su misión y su táctica.

Esto representa a que la planificación, ejecución y evaluación de los programas de adiestramientos apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Vale destacar que, muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen arrimando apoyando a su desarrollo y ampliando incluso su potencial como futuro directivo. Se puede decir adicionalmente que el adiestramiento se relaciona con el hacer actual del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del ser que habilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus retos futuros.

Según Mondy (2002) acota que en función a la importancia que constituye el adiestramiento del capital humano, se realiza la presente investigación. Cuya finalidad se enfoca puntualmente en el desarrollo teórico de las etapas que se deben cumplir en la organización no solo antes sino también durante y después de las acciones de adiestramiento para aportar a las organizaciones, personas competentes dispuestas a brindar sus conocimientos, habilidades y destrezas para llevar a cabo los objetivos propuestos y de esta manera no solo atraer a los clientes potenciales, sino también mantener a los clientes internos y externos actuales, a través de un equipo de trabajo totalmente capacitado para satisfacer las necesidades que requieren. La diferencia entre capacitación y desarrollo es simple. La primera se ha diseñado para que los empleados de la institución adquieran conocimientos para desempeñarse con eficiencia en sus tareas de trabajo. La segunda involucra un aprendizaje enfocado más allá de la actualidad y el puesto que el empleado ocupa, es decir el alcance de este es a largo plazo

2.9.1 Tipos de capacitación

Según Chiavenato (2009) existen dos tipos de capacitación la informal y la formal.

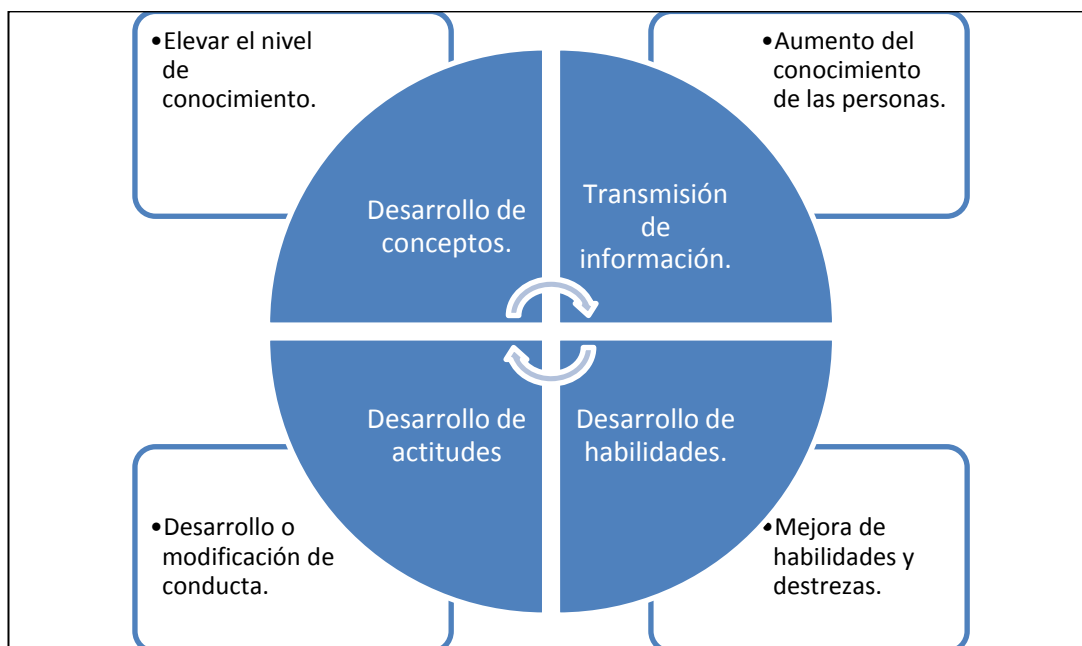
2.9.1.1 Capacitación Informal

Los conocimientos o instrucciones impartidas en el día a día, en el transcurso de la jornada laboral y que se usan para corregir de una manera rápida pero concreta aquellos inconvenientes mínimos que surgen como consecuencia de situaciones cambiantes del trabajo.

2.9.1.2 Capacitación Formal

Cuando se descubre que la capacitación necesaria sobrepasa ante simples instrucciones correctivas debido a que el nivel de complejidad requerido exige otro tipo de tratamiento y que cualquier intercambio de conocimientos que un supervisor pueda transmitir es insuficiente, estamos en presencia de una situación contraria. Aquí la capacitación debe obtener características muy diferentes, lo mismo que su implementación, en este caso la capacitación será considerada formal y su tratamiento será diferente.

Gráfico 2. 6 Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.



Elaborado: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano 2009, México, D.F.

2.10 Optimización del Recurso Humano.

Según Chiavenato (2009) informa que el objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) es ordenar las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que animará a los ejecutivos a implantar la estrategia a través de talento humano.

Generalmente la función de Recursos Humanos está formada por diferentes áreas como reclutamiento y selección, contratación e inducción y capacitación de personal. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos maneje pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades para optimizar o mejorar el recurso humano.

2.10.1 Estrategias para optimizar el talento humano.

Según Lechuga (2004) existen diferentes estrategias para la optimización del talento humano:

- La mejor empresa debe contar con los mejores administradores a través de ellos con el mejor personal.
- Antes de aceptar una posición de mando de debe definir en qué tipo de directivo se va a convertir a futuro.
- Uno de los secretos para la optimización del recurso humano es tener la preparación para poseer las personas adecuadas con el fin de tener resultados adecuados.
- Cuando un directivo trabaja para sus colaboradores tiene como resultado que los empleados trabajen con todo su esfuerzo y buena voluntad, logrando así tener una excelente alianza estratégica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA.

3.1. Enfoque de la investigación.

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como centro de análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin alejarse de aspectos cuantitativos que fueron recolectados en el trabajo de campo.

3.2. Modalidad de la investigación.

Para la consecución de la información se recurrió directamente a las fuentes primarias es decir a los objetos de estudio en este caso a los colaboradores de la escuela. Considerando el nivel y profundidad de la investigación está enmarcada en el tipo exploratorio porque no hay trabajos previos que se hayan realizado en la empresa lo que significa que esta investigación será pionera en este ámbito.

3.2.1. Método

Considerando el conocimiento del espacio en el que se desarrolla la investigación, esta se inició como una observación directa, para detectar la funcionabilidad y operatividad de la empresa, verificar el modo de actuar y desempeño de las personas que ahí trabajan la cual nos permitirá llegar a conclusiones y toma de decisiones.

3.2.2 Técnica

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, la técnica que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta.

Con esta técnica se recabó toda la información pertinente y necesaria de las unidades de observación es decir los empleados. Mientras que para recabar información de los gerentes se apoyó en la técnica de la entrevista semiestructurada.

El cuestionario a aplicarse fue sometido a revisión con el afán de realizar y verificar su validez y confiabilidad, el cuestionario consta de 24 preguntas, todas de tipo cerrado.

3.3. Población y muestra.

El universo u población de estudio está integrado por el Directorio o gerencia, área administrativa y demás personal conforme el cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 3. 1 Población.

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Gerente	1
Personal Administrativo	4
Personal de Docencia	29
TOTAL	34

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Investigación de campo.

La población está delimitada por las personas interesadas en que el aspecto en lo que se refiere al talento humano de la institución, vaya de la mejor manera, es por eso que el universo está formado por 34 personas. Como el universo de la Escuela de Conducción Colorados Drive es pequeño, no se calcula la muestra.

3.4 Plan de recolección de la información.

Tabla 3. 2 Plan de recolección de datos

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos del problema planteado.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la información se aplicará a todos los colaboradores de la escuela de conducción Colorados Drive.
¿Sobre qué aspectos?	Se basará en el talento humano, la eficiencia del desempeño, la estructura organizacional y las funciones de los empleados de la empresa.
¿Quién?	Siendo la empresa Colorados Drive muy cercana al investigador será de gran ayuda sus conocimientos profesionales.
¿Cuándo?	La recolección de la información se la realizará todo el tiempo que sea necesario.
¿Lugar de recolección de la información?	El lugar en el que se realizará la recolección de datos es la empresa de conducción Colorados Drive de la ciudad de Santo Domingo de los T-Sáchilas.
¿Cuántas veces?	La recolección de los datos de la empresa se realizará las veces que sean necesarias hacerlas.
¿Qué técnica de recolección?	La técnica que se empleará será la encuesta y la entrevista.
¿Con qué?	Se elaborará un cuestionario ,una filmadora y un esquema de preguntas para la entrevista
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará en la oficinas de la empresa

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Investigación de campo

3.5 Plan de Procesamiento de la Información.

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones:

- Revisión crítica de la información recogida.
- Tabulación de los datos obtenidos del trabajo de campo
- Configuración de tablas estadísticas en una hoja electrónica informática.
- Elaboración de gráficos detallados de cada uno de las preguntas con sus respectivas alternativas.
- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En el presente capítulo se realiza un análisis de los datos de las encuestas aplicadas al personal docente, administrativo de la Escuela de Conducción Colorados Drive, de la cual se obtuvo los resultados que se detallan a continuación.

PREGUNTA No 1

LIDERAZGO

1.- ¿El estilo de liderazgo que ejerce la gerencia de la empresa es democrática (participativa)?

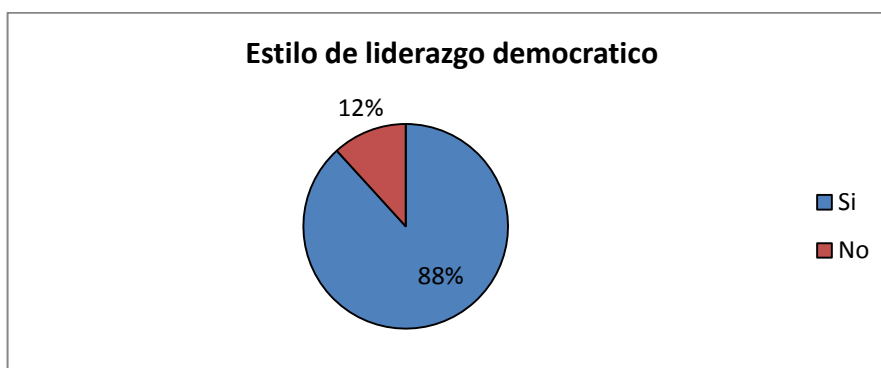
Tabla 4. 1 Cuestionario pregunta 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	30	88%	88%
No	4	12%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 1 Cuestionario pregunta 1



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 88% de encuestados/as responde que la dirección de la empresa si cuenta con un estilo de liderazgo democrático (participativo) dando a conocer que todo el personal que trabaja en la empresa tiene una participación activa en la toma de decisiones y el 12% afirma que no existe un liderazgo democrático .

PREGUNTA N.- 2

2.- ¿La gerencia de la empresa le hace sentir importante en el área que ejerce?

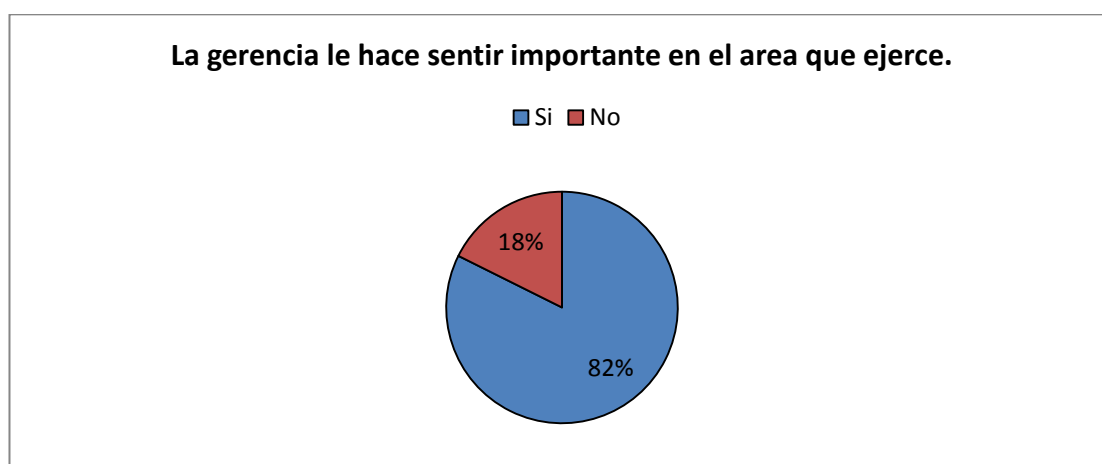
Tabla 4. 2 Cuestionario pregunta 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	28	82%	82%
No	6	18%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 2 Cuestionario pregunta 2



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 82% de encuestados/as responde que la gerencia les hace sentir muy bien en el área en el que se desempeñan ,lo que significa que el autoestima laboral se encuentran elevado , el 18% afirma que no se siente importante en su área por parte de la gerencia.

PREGUNTA N.- 3

3.- ¿La gerencia promueve o alienta a escalar a un mejor puesto?

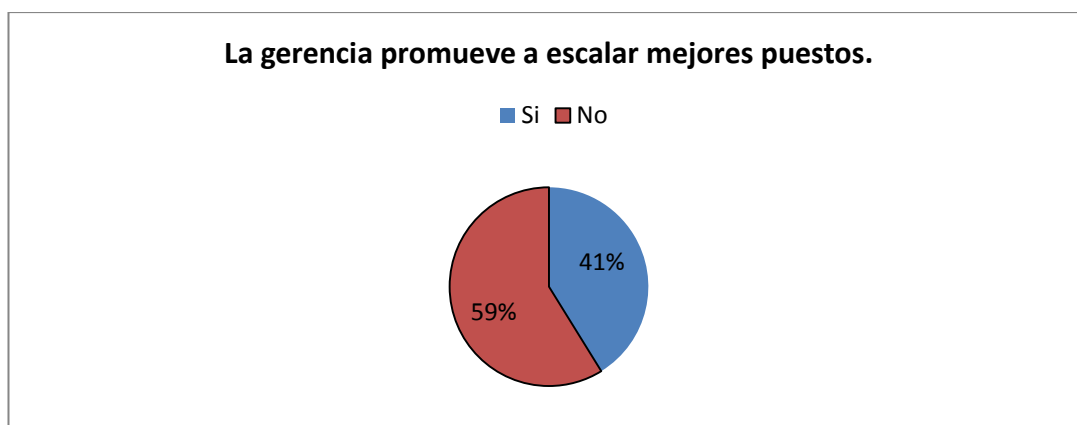
Tabla 4. 3 Cuestionario pregunta 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	14	41%	41%
No	20	59%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 3 Cuestionario pregunta 3



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 59% de encuestados/as responde que la gerencia de la empresa no promueve a escalar mejores puestos dando a conocer que no se sienten muy a gusto en este aspecto ya que los trabajadores siempre desean superarse laboralmente, el 41% afirma que si les alienta a escalar mejores puestos dentro de la empresa lo que puede repercutir en su desempeño.

EQUIPO DE TRABAJO

PREGUNTA N.- 4

4.- ¿Están apoyados en equipos de trabajo para optimizar el desempeño laboral?

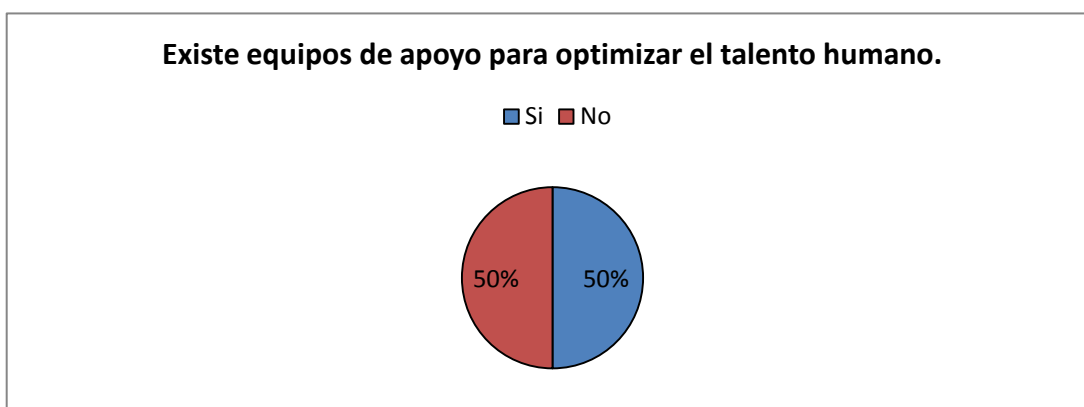
Tabla 4. 4 Cuestionario pregunta 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	17	50%	50%
No	17	50%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 4 Cuestionario pregunta 4



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 50% de encuestados/as responde si se apoyan en equipos de trabajo ya que se realizan trabajos en equipo para optimizar lo más valioso que es el tiempo, el 50% afirma que no se apoyan entre si ya que por el hecho de trabajar en distintos horarios no se lo puede hacer, a diferencia de los empleados que laboran a tiempo completo.

PREGUNTA N.- 5

¿Al trabajar en equipo de trabajo se ha incrementado la efectividad organizacional?

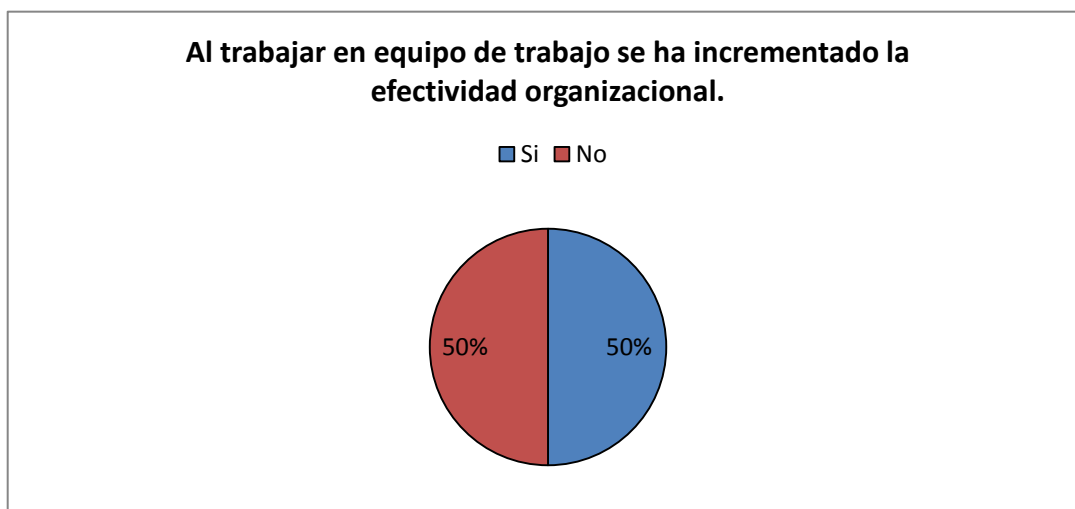
Tabla 4. 5 Cuestionario pregunta 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	17	50%	50%
No	17	50%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 5 Cuestionario pregunta 5



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e Interpretación

El 50% de encuestados/as responde que si ha mejorado la efectividad organizacional al trabajar en equipo la misma que al mejorar en la institución existe agilidad entre departamentos, el 50% afirma que al no trabajar en equipo desconocen si existe incremento en cuanto se refiere a la efectividad en la empresa.

PREGUNTA N.- 6

6.- ¿Siempre está dispuesto a apoyar con una buena sugerencia por el bien común del equipo?

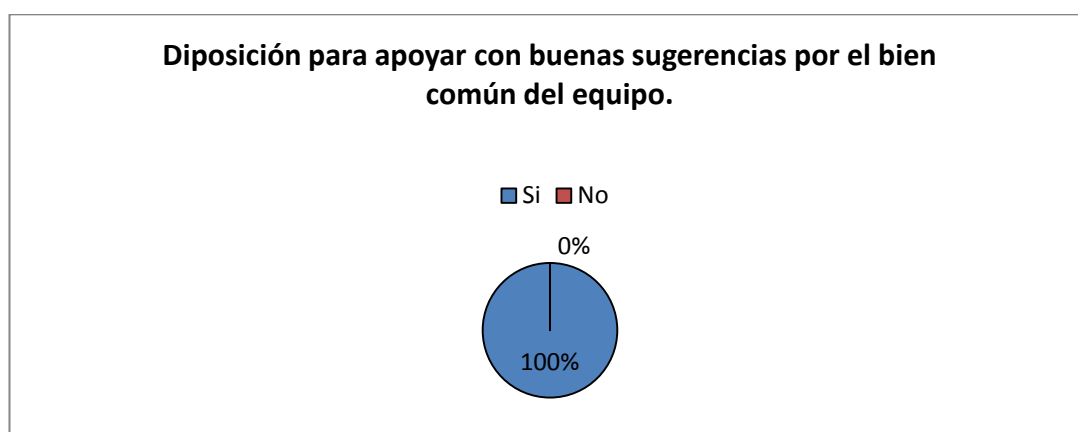
Tabla 4. 6 Cuestionario pregunta 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	34	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 6 Cuestionario pregunta 6



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 100% de encuestados/as responden que siempre están dispuestos a apoyar con buenas sugerencias por el bien común de la empresa y obviamente de todo el personal que labora en la misma.

MOTIVACIÓN

PREGUNTA N.- 7

7.- ¿La empresa le hace sentir motivada constantemente?

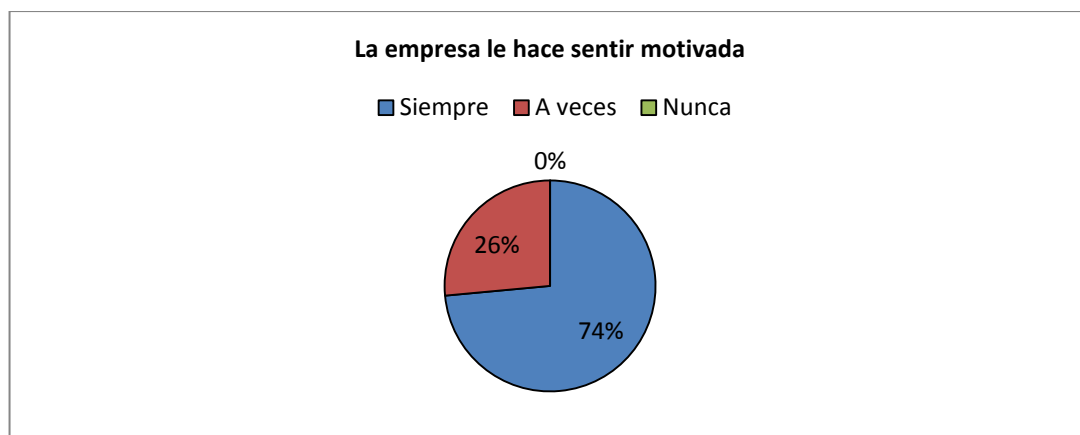
Tabla 4. 7 Cuestionario pregunta 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	25	74%	74%
A veces	9	26%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 7 Cuestionario pregunta 7



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 74% de encuestados/as responde que siempre se les ha motivado en varios aspectos salariales; mientras que el 26% acotan que en ciertas ocasiones se encuentran motivados por parte de la gerencia.

PREGUNTA N.- 8

8.- La gerencia dedica tiempo a sus colaboradores?

Tabla 4. 8 Cuestionario pregunta 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	32	94%	94%
No	2	6%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 8 Cuestionario pregunta 8



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 94% de encuestados afirman que la gerencia si dedica tiempo a sus colaboradores ofreciendo reuniones para lograr unión dentro de la empresa la que acotan les hace sentir importantes en la institución, lo que corrobora el estilo democrático que utiliza la gerencia y el 6% restante concluyen con que no se les dedica el tiempo que ellos quisieran para sentirse a gusto.

PREGUNTA N.- 9

9.- ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos?

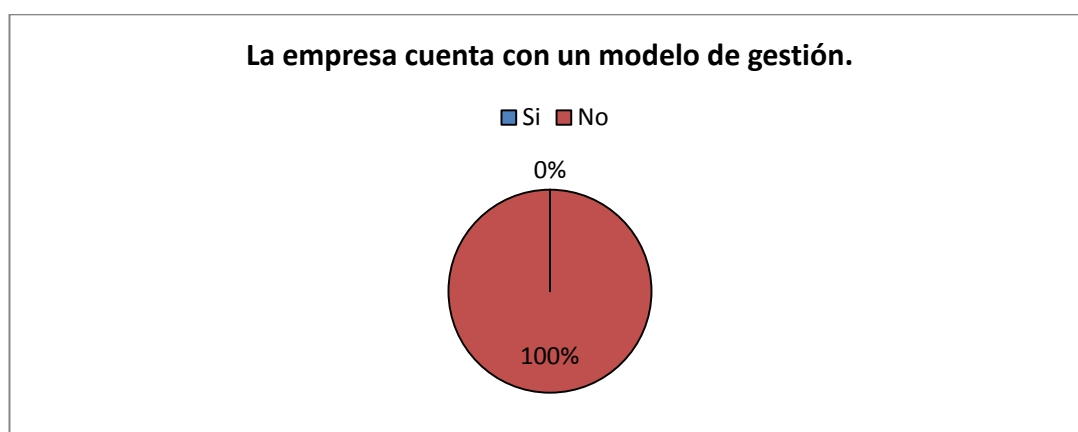
Tabla 4. 9 Cuestionario pregunta 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0%	0%
No	34	100%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 9 Cuestionario pregunta 9



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 100% de encuestados responden que la empresa no cuenta con un modelo de gestión del talento humano y si existe no lo conocen, lo que dificulta el desempeño óptimo del personal dentro de la institución.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PREGUNTA N.-10

10.- ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?

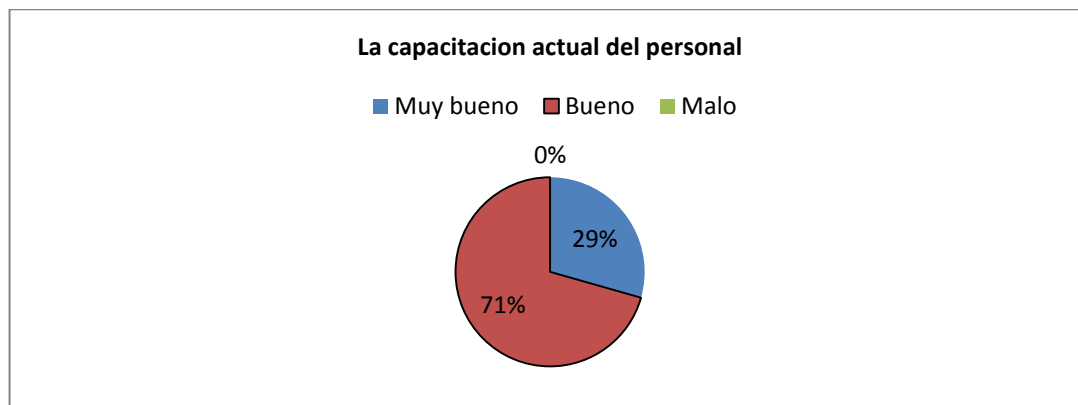
Tabla 4. 10 Cuestionario pregunta 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy bueno	10	29%	29%
Bueno	24	71%	100%
Malo	0	0%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 10 Cuestionario pregunta 10



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 29% de encuestados responden que la empresa está muy bien en cuanto se refiere a la capacitación del personal, ya que se les ofrece cursos anuales ,pero el 71% responde que la capacitación no es constante lo que afecta a los colaboradores ya que los cambios tecnológicos son muy variantes

PREGUNTA N.-11

11.- ¿Existe una capacitación constantemente?

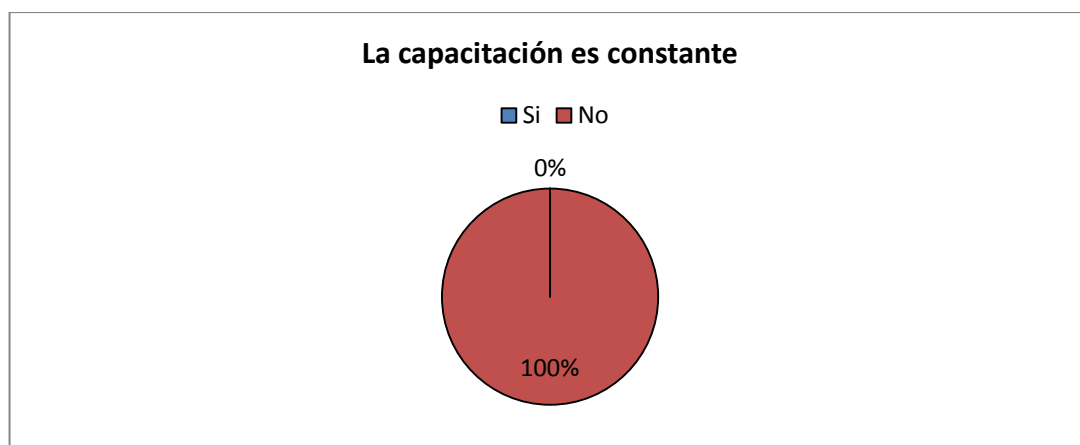
Tabla 4. 11 Cuestionario pregunta 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0%	0%
No	34	100%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 11 Cuestionario pregunta 11



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 100% de encuestados afirman que no tienen una capacitación constante es por tal motivo que los trabajadores les gustaría que las capacitaciones sean más continuas para su mejor rendimiento dentro de la empresa.

PREGUNTA N.- 12

12.-¿El crecimiento que ha tenido dentro de la empresa ha sido de su entera satisfacción?

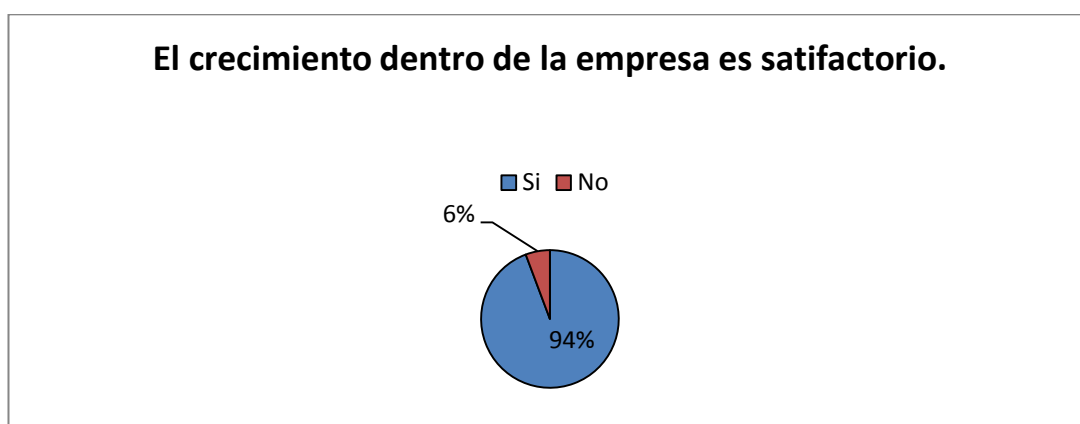
Tabla 4. 12 Cuestionario pregunta 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	33	94%	94%
No	2	6%	100%
Total	35	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 12 Cuestionario pregunta 12



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 94% de encuestados afirman que el crecimiento que ha existido dentro de la empresa si ha sido de su entera satisfacción lo que significa que el personal se encuentra motivado y con muchos deseos de seguirse involucrando y el 6% restante concluyen con que no ha sido de su entera satisfacción el crecimiento que han tenido dentro de la empresa ya que los puestos en los que se les ha colocado no han sido evaluados para su respectivo ascenso.

DIVISION Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES

PREGUNTA N.- 13

13.- Al momento de contratarlo se le indicó correctamente todas las funciones que desempeñaría?

Tabla 4. 13 Cuestionario pregunta 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	28	82%	82%
No	6	18%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 13 Cuestionario pregunta 13



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 82% de encuestados afirman que al momento de contratarlo se le indicó correctamente todas las funciones a desempeñarse y el 18% restante dicen que no se les indicó perfectamente paso a paso las funciones en los cuales se van a desempeñar.

PREGUNTA N.- 14

14.- ¿Las tareas de trabajo coinciden con las funciones del puesto para el cual fue contratado?

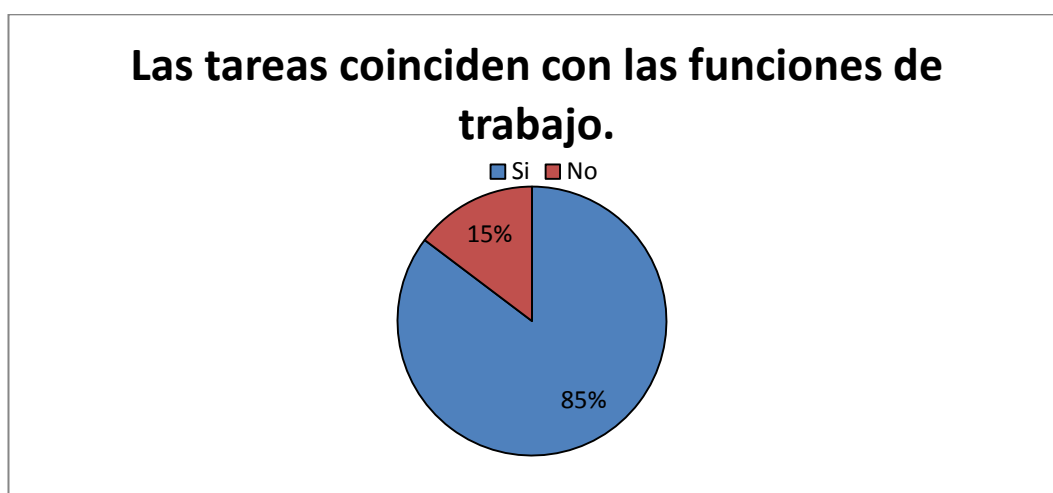
Tabla 4. 14 Cuestionario pregunta 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	29	85%	85%
No	5	15%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 14 Cuestionario pregunta 14



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 85% de encuestados afirman que si se le contrato para desempeñar las funciones para la cual se le contrato y el 15% restante concluyen con que no se ha cumplido con lo dicho por gerencia ya que muchas de las veces les toca desempeñar funciones para la cual no fueron contratados.

PREGUNTA N.- 15

15 ¿Cree que las funciones que le han dado están acorde a su puesto?

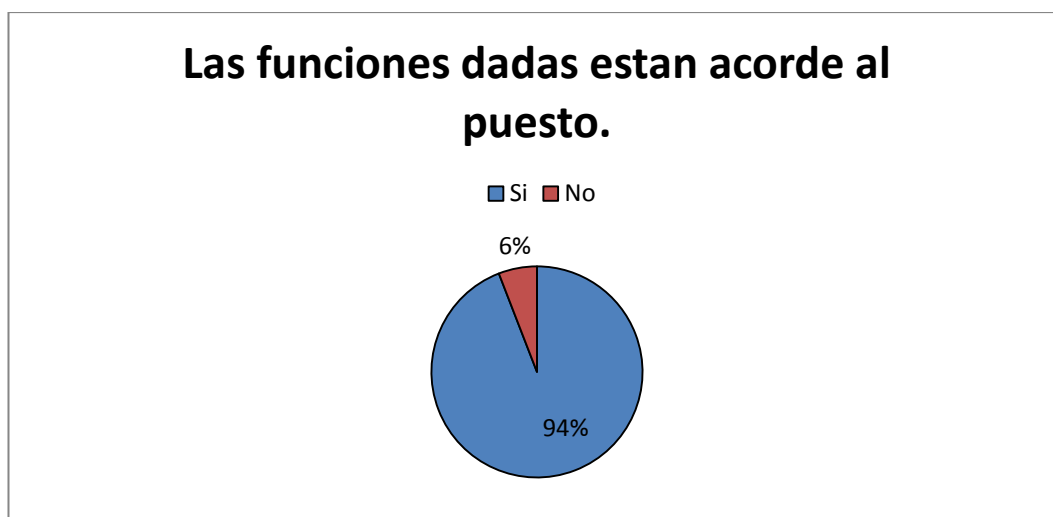
Tabla 4. 15 Cuestionario pregunta 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	32	94%	94%
No	2	6%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 15 Cuestionario pregunta 15



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 94% de encuestados afirman que la gerencia si ha otorgado funciones acorde a su puesto de trabajo y el 6% restante concluyen con que no están de acuerdo con las funciones desempeñadas.

ASCENSOS

PREGUNTA N.-16

16.- ¿Cuál de las técnicas a continuación se han utilizado para el análisis de puestos?

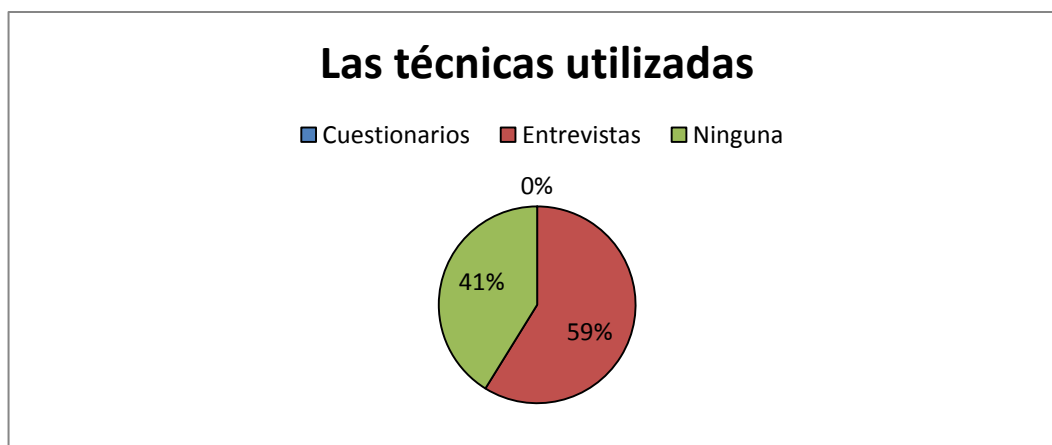
Tabla 4. 16 Cuestionario pregunta 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Cuestionarios	0	0%	0%
Entrevistas	20	59%	59%
Ninguna	14	41%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 16 Cuestionario pregunta 16



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 59% de encuestados afirman que la técnica que se ha utilizado es la entrevista para el análisis de puestos pero son muy inusuales y el 41% acotan que no se ha utilizado ninguna técnica, la cual les mantiene un poco desmotivados en su área de trabajo.

PREGUNTA N.- 17

17.- ¿En el tiempo que está en la empresa ha sido premiado con un ascenso?

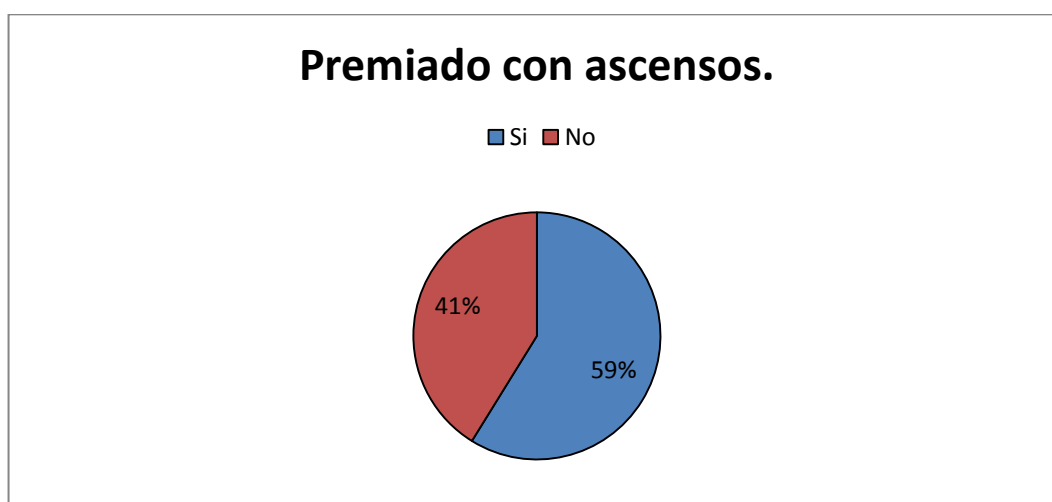
Tabla 4. 17 Cuestionario pregunta 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	20	59%	59%
No	14	41%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 17 Cuestionario pregunta 17



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 59% de encuestados afirman que la gerencia si ha premiado con ascensos a sus empleados lo cual es muy importante para que el personal se mantenga satisfecho dentro de la empresa y el 41% restante concluyen con que no se les ha incentivado con un ascenso

PREGUNTA N.- 18

18.- ¿Cree que deberían mejorar las técnicas para los empleados en lo que se refiere a ascensos?

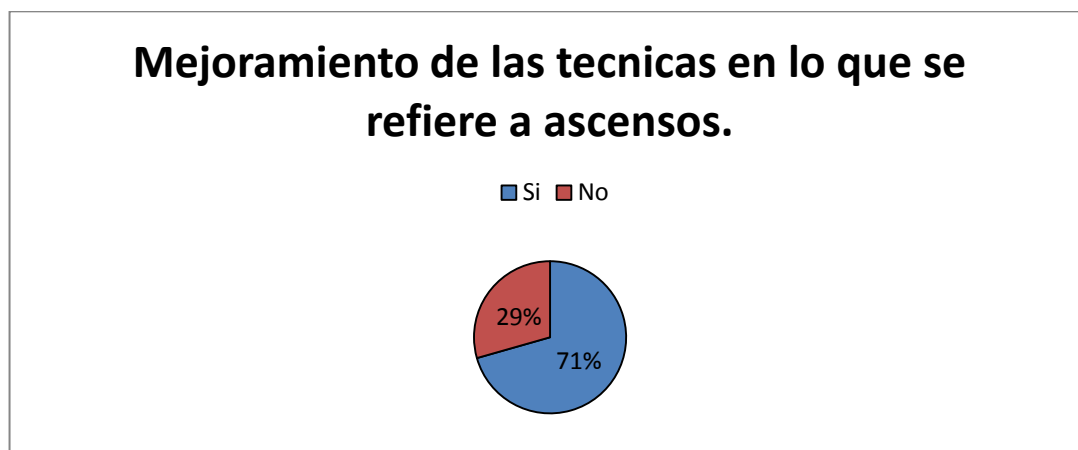
Tabla 4. 18 Cuestionario pregunta 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	24	71%	71%
No	10	29%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 18 Cuestionario pregunta 18



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 71% de encuestados afirman que si se debería mejorar las técnicas en lo que se refiere a los ascensos y el 29% restante concluyen con que no se debería mejorar las técnicas ya que muchas veces el trabajo que se ofrece en la institución es el mejor y el mismo debería ser reconocido, para esta pregunta en la aplicación del cuestionario se les explicó las técnicas para que puedan tener una mejor desenvolvimiento.

CAPACITACIÓN

PREGUNTA N.- 19

19.- ¿Le gustaría que el entrenamiento y capacitación por parte de la empresa sea?

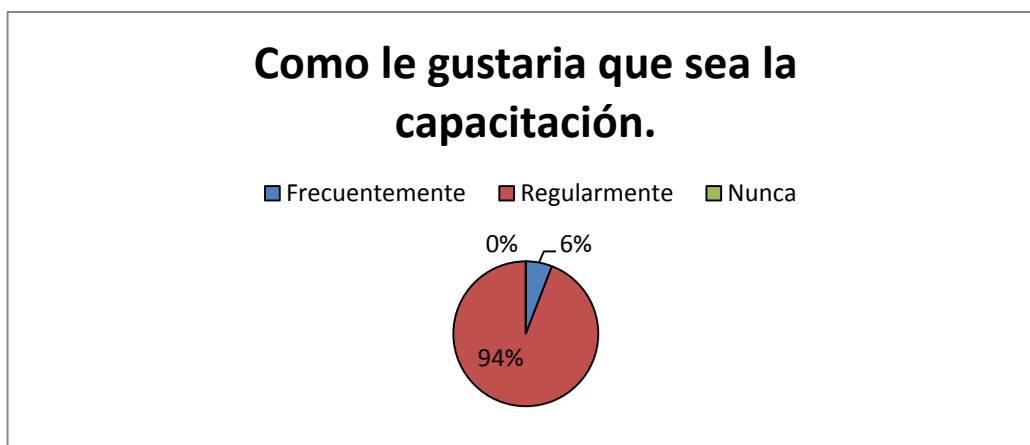
Tabla 4. 19 Cuestionario pregunta 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Frecuentemente	2	6%	6%
Regularmente	32	94%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 19 Cuestionario pregunta 19



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 94% de encuestados afirman que les gustaría que las capacitaciones sean regularmente ya que no cuentan con disponibilidad de tiempo y el 6% restante concluyen que sean frecuentemente ya que esto ayuda a estar óptimos en su área de trabajo.

PREGUNTA N.- 20

20.- ¿La capacitación usted lo considera parte indispensable para la mejora de la empresa y del personal?

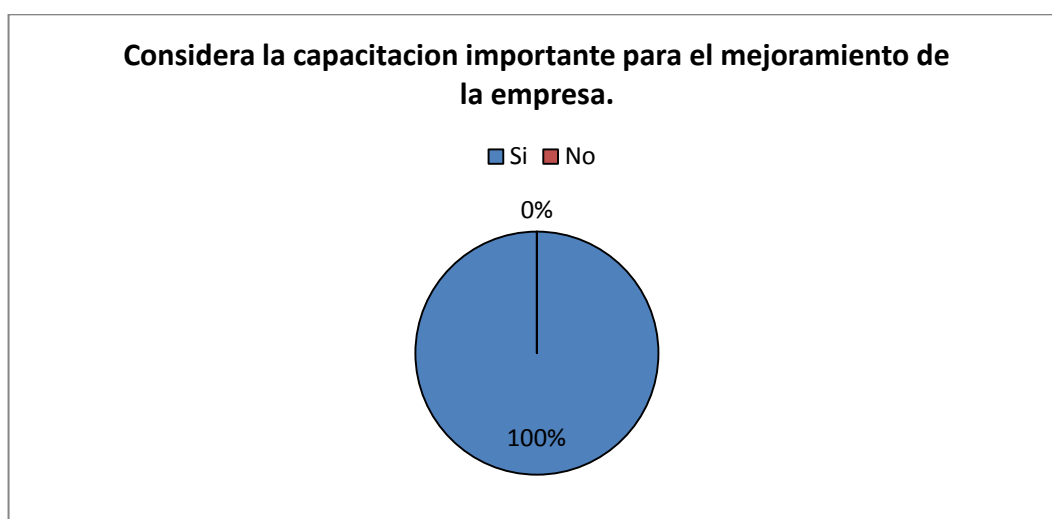
Tabla 4. 20 Cuestionario pregunta 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	34	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUNA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 20 Cuestionario pregunta 20



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 100% de encuestados afirman que si es importante la capacitación tanto para la empresa como para el personal ya que si no se los capacita sus conocimientos se vuelven obsoletos y no podrán desenvolverse de la mejor manera en sus puestos de trabajo .

PREGUNTA N.- 21

21.- Al momento de contratarlo se le capacitó lo suficiente para el puesto que iba a ocupar?

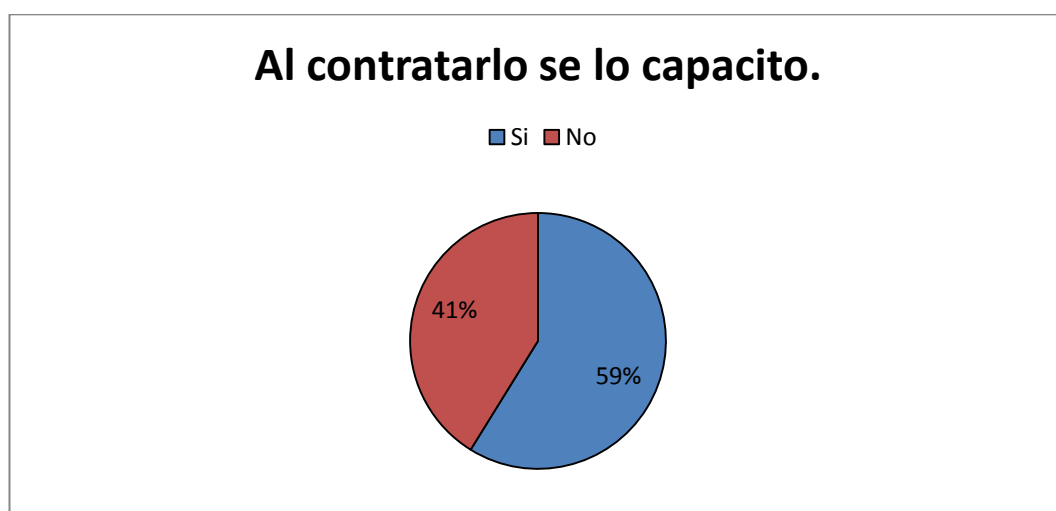
Tabla 4. 21 Cuestionario pregunta 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	20	59%	59%
No	14	41%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 4. 21 Cuestionario pregunta 21



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 59% de encuestados afirman que si se les capacitó al momento de contratarlos y el 41% restante concluyen con no lo suficiente al contratarlos ya que surgieron nuevos inconvenientes que les toco resolver solos.

CLIMA LABORAL

PREGUNTA N.- 22

22- ¿Existe estrés o conflicto dentro de la empresa?

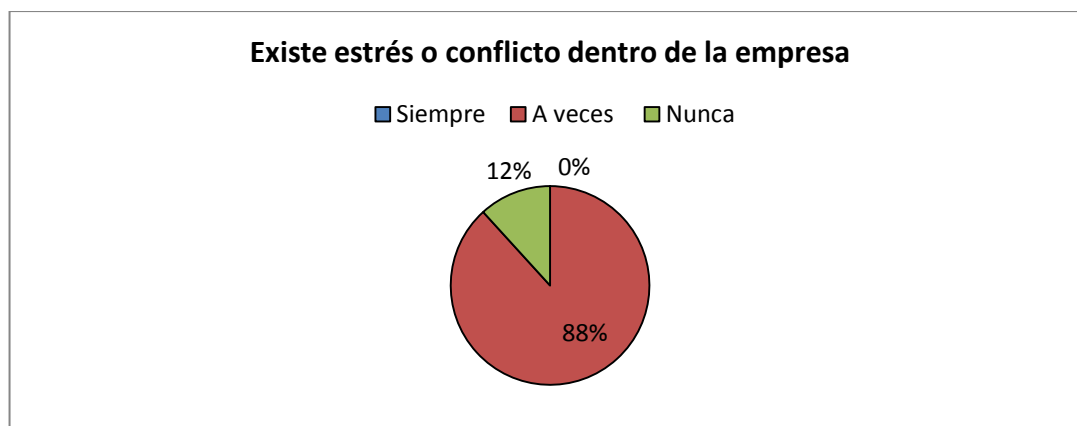
Tabla 4. 22 Cuestionario pregunta 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	0	0%	0%
A veces	30	88%	88%
Nunca	4	12%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 22 Cuestionario pregunta 22



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación.

El 88% de encuestados afirman que a veces existe estrés o conflictos dentro de la empresa, que surgen por ideas distintas entre compañeros de trabajo y el 12% restante concluyen con que nunca existe conflictos o estrés dentro de la institución.

PREGUNTA N.- 23

23.- ¿El estrés de la empresa se genera en forma permanente?

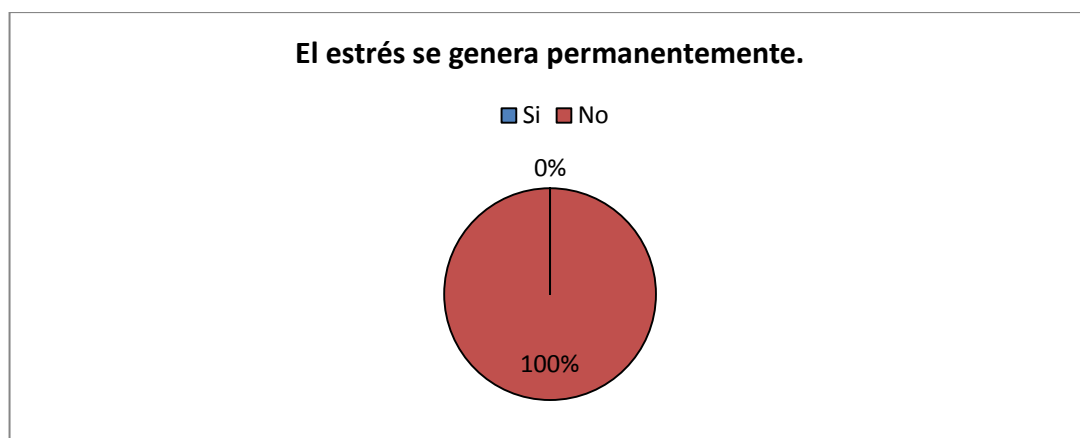
Tabla 4. 23 Cuestionario pregunta 23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0%	0%
No	34	100%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4.23: Cuestionario pregunta 23



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 100% de encuestados afirman que no es permanente el estrés dentro de la empresa ya que muchas de las veces existe momentos de tensión por exceso de trabajo pero a medida que pasan las horas los mismos se pierde

PREGUNTA N.- 24

24.- ¿La comunicación existente con su jefe es efectiva?

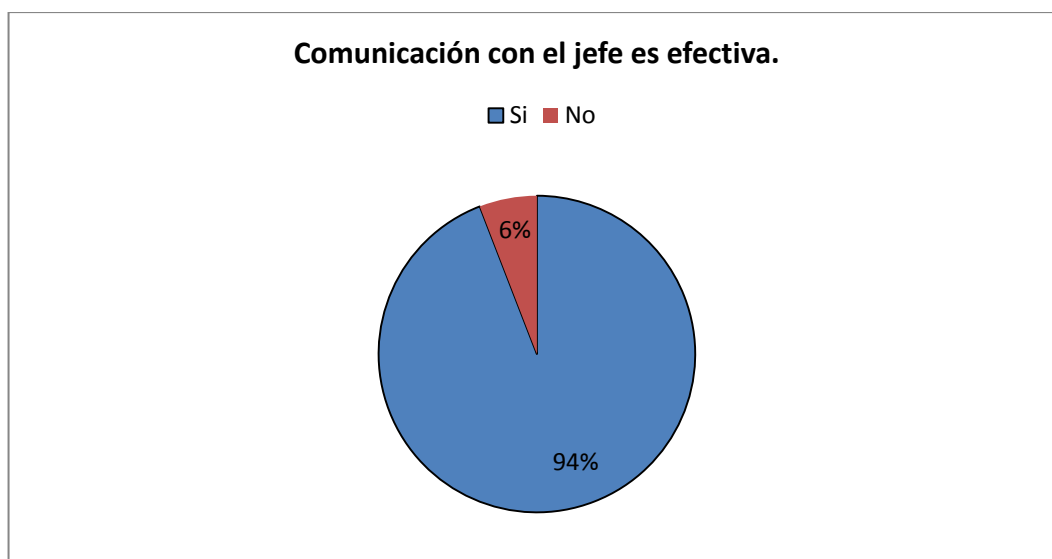
Tabla 4. 24 Cuestionario pregunta 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	32	94%	94%
No	2	6%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 4. 23 Cuestionario pregunta 24



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación

El 94% de encuestados afirman que si es muy efectiva la comunicación con el jefe ya que muchas veces escucha los inconvenientes surgidos antes de tomar acciones y el 6% restante concluyen con que no existe una buena comunicación.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA

Título:

Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos para optimizar el talento humano en la Escuela de Conducción Colorados Drive.

Introducción

El presente modelo de gestión de recursos humanos ayudará a identificar las herramientas administrativas de los subsistemas de talento humano: reclutamiento selección, inducción, capacitación, manual de cargos, así como también un organigrama funcional y estructural, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Escuela de Conducción Colorados Drive de la ciudad de Santo Domingo de los T-Sáchilas.

Objetivos

- Diseñar un modelo de gestión del talento humano los cuales están entrelazados con los subsistemas de: reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación y manuales de cargos, para el mejoramiento del desempeño del personal.
- Plantear la estructura administrativa de la Escuela de Conducción Colorados Drive.

Beneficios

- Ayudará a la organización a definir los perfiles de los puestos de cada empleado.
- Permitirá que las personas que trabajan en la institución mejoren su desempeño laboral.
- Proporcionará al personal una guía práctica que describa de forma ordenada los procedimientos relacionados con la administración de talento humano.

5.2 Desarrollo de la propuesta.

5.3 Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Gráfico 5. 1 Propuesta general de los subsistemas de gestión del talento humano.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

5.4. Reclutamiento.

Detallar los pasos a seguir para brindar a la institución un medio que servirá para reclutar personal a través de la aplicación de técnicas que por medio de esta itinerario se propone faciliten la obtención de participantes que reúnan las características solicitadas para ocupar una nueva vacante.

Gráfico 5. 2 Cuadro de proceso de reclutamiento.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Alles, 2009

Tabla 5. 1 Cuadro de procesos de reclutamiento del personal.

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
1.- Requerimiento del gerente general de un empleado para ocupar un puesto vacante o ya sea por la creación de un nuevo departamento.	Recepción y análisis de la vacante.	Informe acerca del requerimiento existente,
2.- Autorización para realizar el reclutamiento.	Realizar el reclutamiento interno como externo, utilizando los canales más adecuados según sea el caso.	Carpetas de los candidatos.
3.- Carpetas de los candidatos.	Realizar un informe de todas las carpetas que fueron receptas.	Informe sobre el reclutamiento que se realizó.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

5.4.1 Procedimiento:

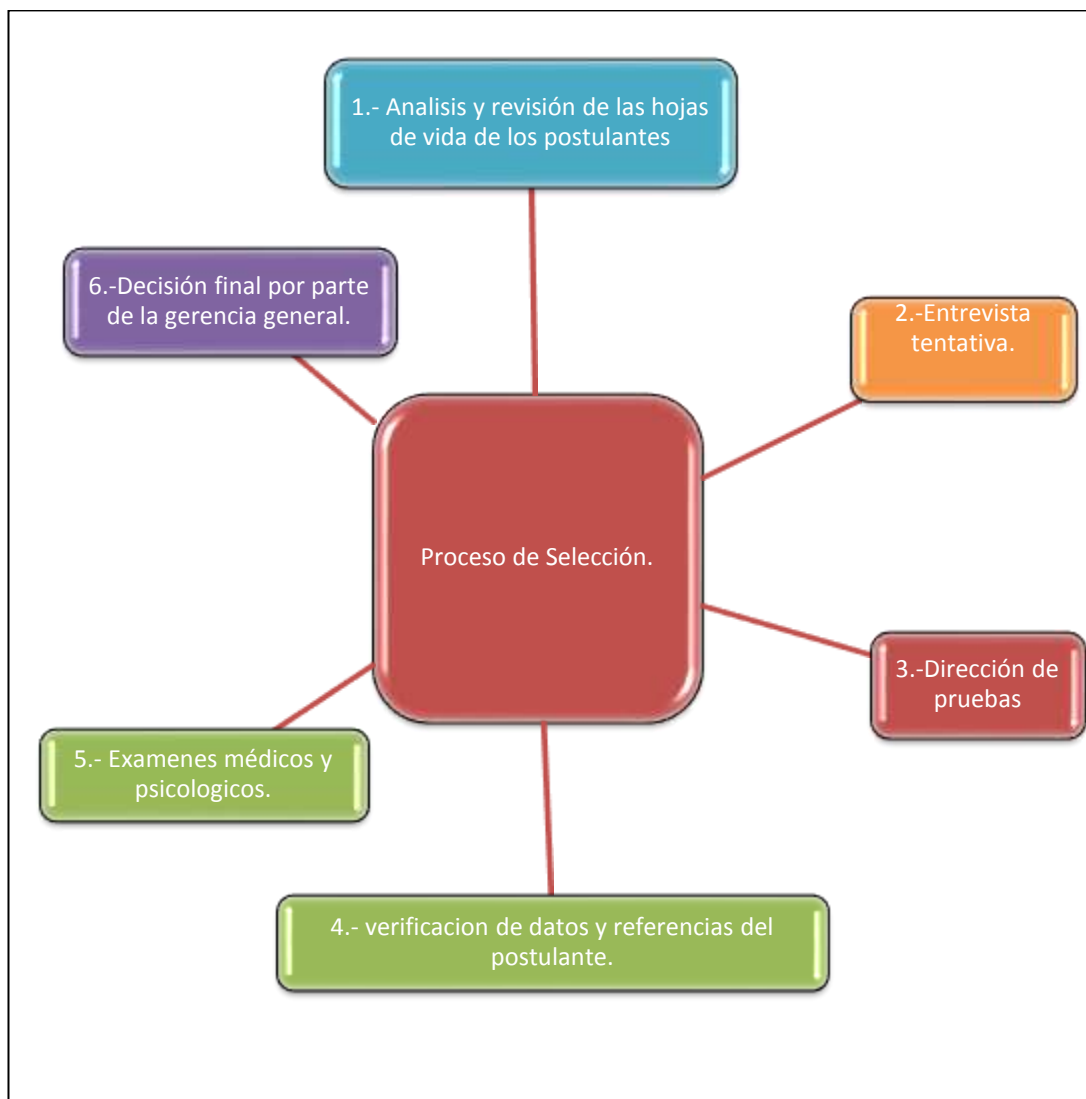
Según Chiavenato (2009) acota que el proceso de reclutamiento se realizará con el siguiente procedimiento:

- Inicia cuando se determina la necesidad de cubrir una vacante en la institución por lo tanto la gerencia autoriza a llenar la vacante en mención.
- Gerencia llama a concurso interno mediante el cual los empleados interesados se presentan siempre y cuando reúnan los requisitos requeridos para el puesto.
- De no existir candidatos idóneos o interesados al interior de Colorados Drive se reclutará candidatos fuera de la institución denominado como concurso abierto.
- Una vez declarado como concurso abierto se desarrollará con cualquiera de estas alternativas.
 - ✓ Avisos en las prensas locales.
 - ✓ Avisos en revistas especializadas.
 - ✓ Mediante agencias de empleo en internet.
- Con el personal reclutado se dará paso al proceso de selección.

5.5. Selección del personal.

El objetivo de la selección del personal es evaluar y seleccionar al o los postulantes más capaces para satisfacer las necesidades de la organización.

Gráfico 5. 3 Cuadro de proceso de selección.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Chiavenato, 2009.

Tabla 5. 2 Cuadro de procesos de selección del personal.

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
1.- Hojas de vida	Análisis y revisión de las hojas de vida para su comprobación.	Informe del cumplimiento de los requisitos de los postulantes.
2.- Preselección de los postulantes.	Entrevista tentativa con los candidatos.	Candidatos que continúan en el proceso de selección.
3.- Candidatos que han pasado la entrevista tentativa.	Dirección de pruebas.	Informe de los resultados de las pruebas.
4.- Candidatos que continúan en el proceso.	Validación de datos y referencias.	Información comprobada de los candidatos.
5.- Candidatos que continúan en el proceso.	Exámenes médicos y psicológicos.	Resultados de los exámenes.
6.- Candidatos que llegaron a la última fase del proceso.	Decisión final por parte de gerencia general.	Informe final del candidato favorecido.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

5.5.1 Procedimiento:

Según Alles (2006) menciona que una vez cumplido con el reclutamiento se tomará en cuenta los siguientes procedimientos:

- 1.- Entrevista personal con el postulante en gerencia general.
- 2.- Pruebas psicológicas y de conocimiento.
- 3.- Una vez realizada las pruebas el candidato tendrá una entrevista con el jefe superior.

5.5.1.1 Etapas de la entrevista de selección.

Según Alles, 2006 se describe a continuación las etapas de la entrevista de selección la cual es de gran ayuda para la institución.

1.- Preparación de la entrevista: se ejecutará preguntas específicas y las respuestas que se den, se les orientare para saber si está o no idóneo al puesto que se está postulando también se acotará puntos de interés tales como las responsabilidades del puesto, salario, bonos etc.

2.- Desarrollo de la entrevista: en este periodo del proceso de la entrevista de selección se realizará todas aquellas preguntas que se consideren adecuadas para poder descubrir si el candidato que se está entrevistando esta adecuado a las necesidades del puesto de trabajo para el cual se está realizando la selección,

3.- Evaluación del candidato: se calificará en una hoja de evaluación de datos del aspirante, el comportamiento para así tener pistas de su personalidad.

Aquí se citan aspectos importantes para la entrevistas

- Apariencia física
- Educación formal del candidato
- Modales
- Reacciones ante problemas
- Aspiraciones
- Situación familiar y laboral
- Experiencia laboral.
- Aplicaciones correctas de sus estudios

5.5.1.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad

- Se tomará en cuenta el grado de conocimientos y de actitud del aspirante también pruebas técnicas acorde al cargo que se está postulando.
- En las pruebas de personalidad se analizará los rasgos de personalidad tales como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, nivel de motivación.

5.6 Inducción.

Es preciso poner empeño en lo que se refiere a la inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte clave del mismo, y de la administración de los recursos humanos, ya que es de gran trascendencia e importancia, la integración de los nuevos elementos en cualquier organización (Alles,2006).

Gráfico 5. 4 Cuadro de proceso de inducción.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.
Fuente: Chiavenato, 2009.

Tabla 5. 3 Cuadro de procesos de inducción del personal.

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
1.- Informe final del candidato favorecido	Análisis de la persona seleccionada.	Compromiso entre las dos partes
2.- Disposición para elaboración del contrato.	Elaboración y Legalización del contrato.	Contrato legalizado y registrado.
3.- Reglamentación interna institucional.	Visita de todas la instalaciones y presentación con los colaboradores de la institución.	Conocimiento de las instalaciones y los colaboradores de la empresa.
4.- Nuevos Colaboradores.	Presentación en PowerPoint acerca de todos los puntos de interés para el nuevo trabajador.	Conocimiento y aplicación de su nuevo empleo.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de campo

5.6.1 Procedimiento:

Todo lo establecido se lo efectuara en diapositivas en PowerPoint, realizado por la institución para ahorrar tiempo y también se menciona aspectos relevantes en lo que se refiere al programa de inducción. (Chiavenato, 2009).

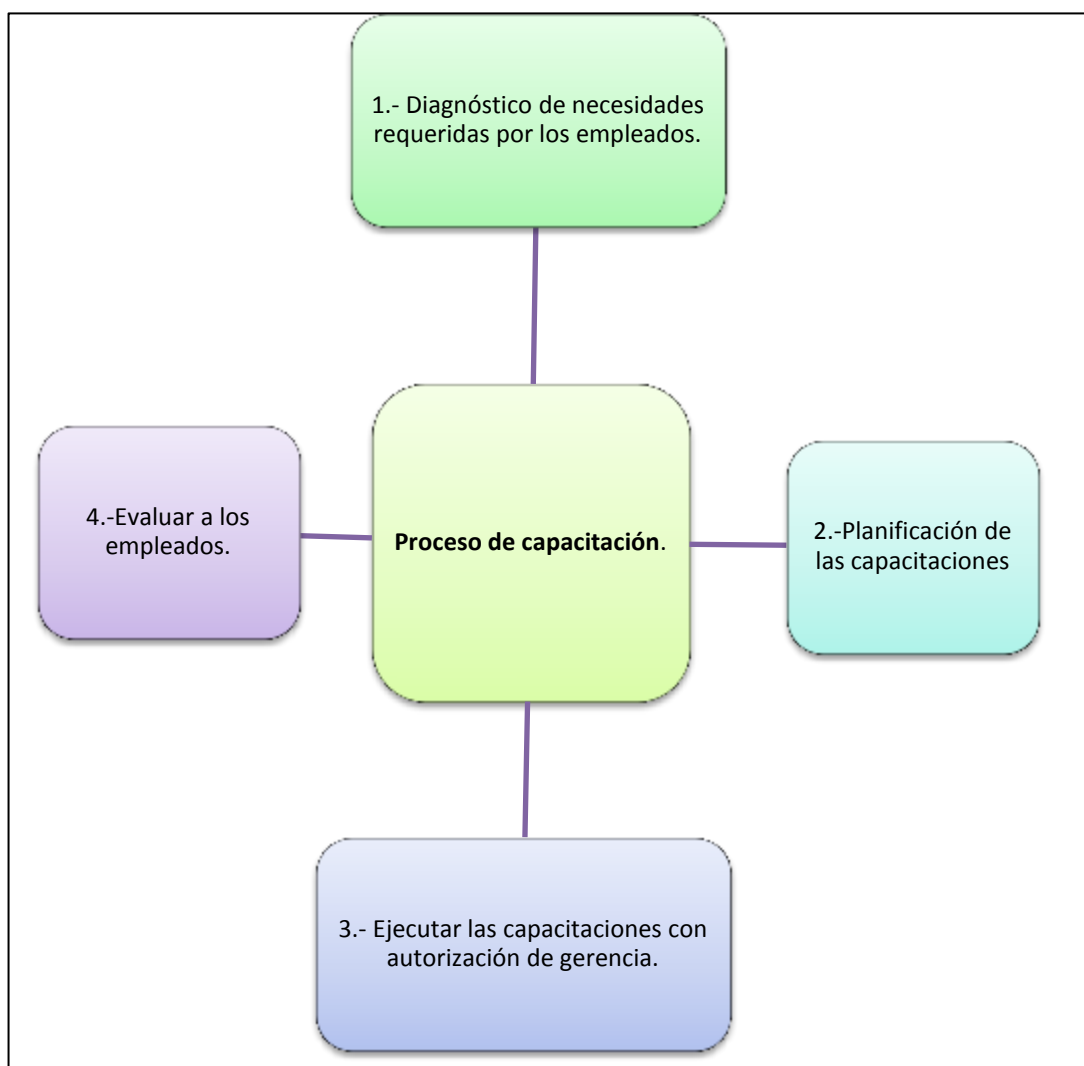
5.6.1.1 Aspectos Básicos del programa de inducción.

1. Palabras de bienvenida.
2. Historial de la institución.
3. Políticas de la empresa.
4. Servicios de la empresa.
5. Organización y funciones de la empresa.
6. Políticas del personal.
7. Reglamento interior de trabajo.
8. Servicios y prestaciones para los empleados.
9. Políticas de higiene y seguridad.
10. Planes de capacitación.

5.7 Capacitación.

Mejorar el desempeño de todos los colaboradores de la escuela y hacer uso efectivo de las habilidades que existe entre ellos con actualizaciones constantes con el fin de lograr estabilidad en el personal.

Gráfico 5. 5 Cuadro de proceso de capacitación al personal.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela
Fuente: Chiavenato, 2009

Tabla 5. 4 Cuadro de proceso de capacitación al personal.

INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTO
1.- Encuesta para el diagnóstico.	Diagnóstico de necesidades requeridas por los empleados.	Detalle de los requerimientos de los empleados para la capacitación.
2.- Resultados de las encuestas de las necesidades de capacitación.	Planificación y organización de las capacitaciones.	Cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados de la institución.
3.- Publicación de los temas de capacitación aprobados.	Ejecutar las capacitaciones con autorización de gerencia.	Personal capacitado con innovadoras habilidades para su desarrollo profesional.
4.-Listado de asistencia al programa de capacitación.	Evaluación a la capacitación impartida al personal.	Verificación de los nuevos conocimientos adquiridos por los empleados.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Trabajo de campo

5.7.1 Procedimiento:

- Una política de la empresa es realizar al año por lo menos una capacitación para los empleados.
- El único responsable de autorizar y programar cualquier curso de capacitación será el gerente general de la institución.

5.7.1.1 Pasos para detectar las necesidades específicas de capacitación.

Según Alles (2002) informa que para detectar las necesidades específicas de capacitación cuenta de tres pasos muy importantes y aplicables al caso.

1.- Análisis organizacional: se analizará a la institución para estar al tanto de dónde se realizará la capacitación.

2.- Análisis de tareas: analizar los comportamientos específicos en un puesto en particular y la continuidad con que se desempeñan; y además, la aptitud de los empleados para desarrollar esas tareas.

3.- Análisis por persona: se publicará a quien se va a capacitar y el tipo de capacitación que se le ofrecerá por medio de un cronograma.

Tabla 5. 5 Cuadro comparativo de procesos del talento humano.

PROCESO	MODELO TRADICIONAL	MODELO PROPUESTO
Reclutamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Información verbal acerca de la necesidad. • El reclutamiento interno es nulo, el externo es muy mal estructura. • No se realiza un informe final del proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y análisis de la vacante. • Realizar el reclutamiento interno como externo. • Proceso de selección.
Selección:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión poco exhaustiva de las hojas de vida. • Inexistencia de pasos de selección, lo cual dificulta escoger al mejor postulante. • No existe la política de requerir a todos los postulantes exámenes médicos. • No se realiza un oficio acerca de la decisión final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y revisión de las hojas de vida de los postulantes. • Entrevista tentativa. • Administración de pruebas. • Verificación de datos y referencias del postulante. • Exámenes médicos. • Decisión final por parte de la gerencia general.

<p>Contratación e Inducción:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis superficial de los postulantes seleccionados. • Tardía del contrato del nuevo empleador. • No existe visita de las instalaciones al nuevo empleado esto indica desde un principio inconformidad por el empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la persona seleccionada. • Elaboración y legalización del contrato. • Visita de las instalaciones de la institución. • Presentación en power point que incluyen puntos de interés para el nuevo trabajador.
<p>Capacitación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de las necesidades requeridas por los empleados. • Al no existir capacitaciones por ende no existe una planificación y evaluación de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las necesidades requeridas por los empleados. • Planificación de las capacitaciones. • Ejecutar las capacitaciones con autorización de gerencia. • Evaluar a los empleados.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Trabajo de Investigación

5.8 Seguridad y Salud Ocupacional.

Una forma segura de gestionar con éxito una organización o una actividad es conseguir el involucramiento de las personas con este compromiso. Más que procesos de reingeniería deberíamos hablar y pensar en la rehumanización de las empresas y organizaciones.

Durante el segundo semestre de 1999, fue publicada la normativa OHSAS18.000, dando inicio así a la serie de normas internacionales relacionadas con el tema Salud y Seguridad en el Trabajo, que viene a complementar a la serie ISO 9.000 calidad e ISO 14.000 medio ambiente.

Se puede indicar, entonces, que esta nueva serie de estándares en materia de salud ocupacional y administración de los riesgos laborales, integra las experiencias más avanzadas en este campo, y por ello está llamada a constituirse en el modelo global de gestión de prevención de riesgos y control de pérdidas.

Toda empresa debe tener medidas de seguridad que respalden a sus empleados tanto en caso de un accidente ocupacional como en caso de una enfermedad externa a sus labores, pero que de una manera u otra afecta su desenvolvura en el trabajo. Por esto, la gran importancia de OSHAS 18000 y su aplicación en las empresas que buscan la excelencia.

5.9 Análisis del costo beneficio al implementar el modelo de gestión de recursos humanos.

5.9.1 Costo Inversión

Tabla 5. 6 Cuadro de inversión.

Inversión	Monto
Equipo de cómputo.	1200
Costo publicación y presentación del modelo al personal.	200
Imprevistos	150
TOTAL:	1.550

Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Trabajo de Investigación

5.9.2 Costos fijos mensuales

Tabla 5. 7 Cuadro de Costos fijos.

Inversión	Monto
Arriendo	600
Servicios básicos	300
Internet	52
TOTAL:	952

Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Trabajo de Investigación

5.9.3 Costos variables mensuales

Tabla 5. 8 Cuadro de Costos variables.

Inversión	Monto
Costo por publicación para convocatorias.	300
Imprevistos	150
TOTAL:	450

Elaborado por: ACUÑA, Gissela

Fuente: Trabajo de Investigación

Como se puede apreciar en los cuadros se puede observar que el costo que se requiere para el desarrollo de modelo de gestión es de 1550 lo cual no representa un valor elevado a la institución.

5.9.4 Cálculo del punto de equilibrio

Datos:

C.F= \$ 952

C.V= \$ 450

$$\begin{aligned} & \text{C.F+ C.V} \\ & 952+450= 1402 \end{aligned}$$

Precio por curso = 180
 Cantidad de estudiantes= 300
INGRESOS TOTALES= 54.0000

INGRESO MENSUAL DE RECURSOS HUMANOS

54000 X 5% (Porcentaje que se asigna mensualmente a R.R.H.H).

INGRESO MENSUAL A R.R.H.H= 2700

$$PE = \frac{CF}{[Precio - \left(\frac{CV}{CT}\right)]}$$

$$PE = \frac{952}{[180,00 - \frac{450,00}{2700}]}$$

PE = 5 estudiantes

El resultado obtenido nos indica que los costos fijos que conlleva el desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos está en un punto de equilibrio aceptable al contar con 5 estudiantes con un cobro de 180 por curso y como se conoce el número de estudiantes mensuales es de 300 por lo tanto se considera que el costo de implementación es factible en la institución.

5.9.5 Incremento anual en RRHH.

Se hará una proyección para saber el año en que se recuperara lo invertido por tanto según datos de contabilidad históricos existe un incremento de matriculados del 5% anual por lo que implica un aumento en la rentabilidad de la institución.

Tabla 5. 9 Cuadro del incremento de los ingresos anuales.

AÑOS	ESTUDIANTES	INGRESOS
2014	300	\$2700
2015	315	\$2835
2016	331	\$2977
2017	348	\$3126
2018	365	\$3282

Elaborado por: ACUÑA, Gissela
Fuente: Trabajo de Investigación

Tabla 5. 10 Cuadro del tiempo de recuperación anual.

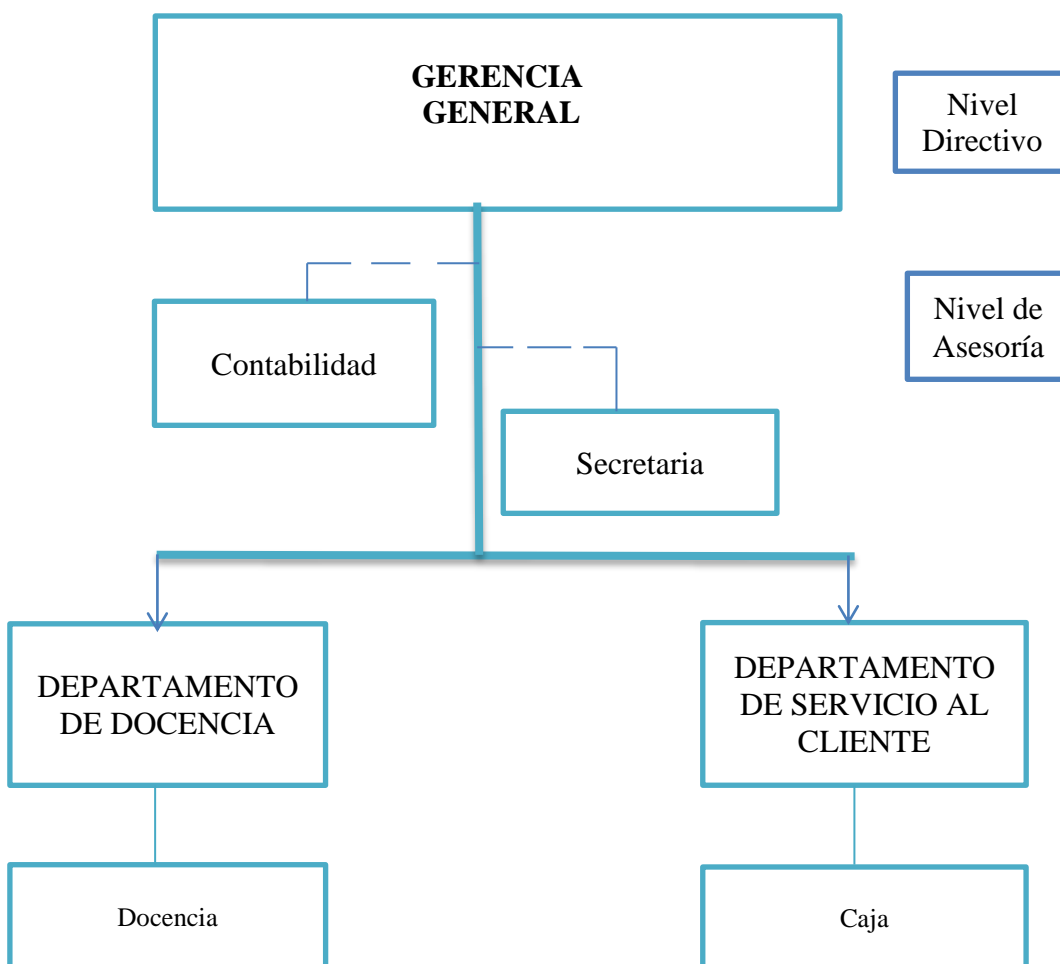
AÑOS	INGRESOS	C.F	C.V	UTILIDAD
2013	2700	952	450	1298
2014	2835	952	473	1410
2015	2977	952	497	1528
2016	3126	952	522	1652
2017	3282	952	548	1782

Elaborado por: ACUÑA, Gissela
Fuente: Trabajo de Investigación

5.10 Estructura Organizacional.

5.10.1 Organigrama estructural.

Gráfico 5. 6 Organigrama estructural



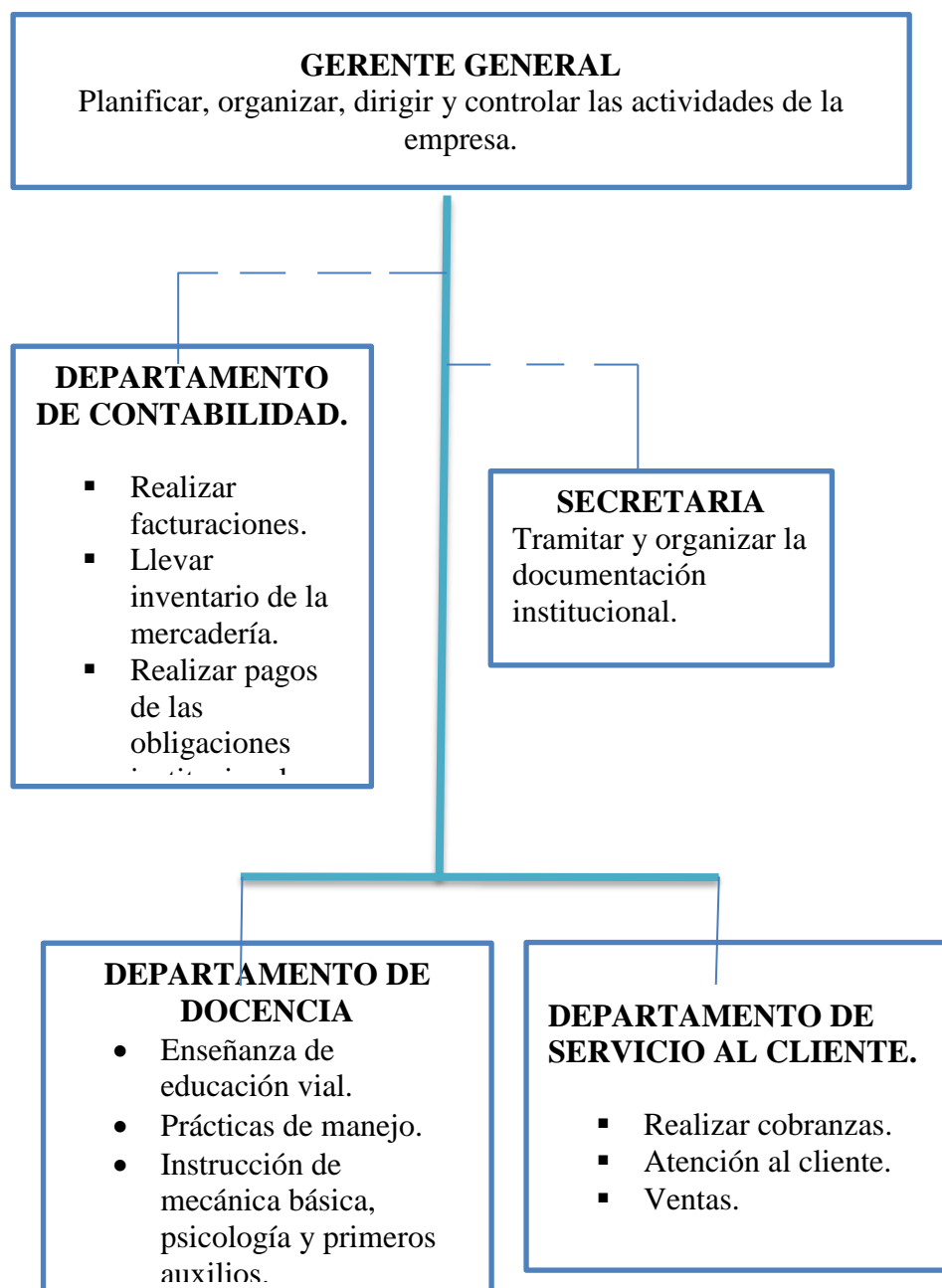
Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Trabajo de Investigación

NIVEL	CLAVE
Directivo	—————
Asesoría	- - - - -
Operativo	—————

5.10.2 Organigrama funcional

Gráfico 5. 7 Organigrama funcional.



Elaborado por: ACUÑA, Gissela


Fuente: Trabajo de Investigación


NIVEL	CLAVE
Directivo	—————
Asesoría	- - - - -
Operativo	—————


5.11 Manual de recursos humanos.


Tabla 5. 11 Perfil de cargos.


		Perfil de cargos
		Portada
<div data-bbox="638 779 1101 1265" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="399 1344 1308 1433" style="text-align: center;"> PERFIL DE CARGOS PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN COLORADOS DRIVE. </p>		
FUENTE: Colorados Drive	ELABORADO POR: Gissela Salomé Acuña Gavilanes.	


Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-001
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA JEFE INMEDIATO SUPERIOR: PUESTOS BAJO SU MANDO: Secretaria, Docencia, Contabilidad, Servicio al cliente.		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <p>Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa.</p> <p>Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización.</p> <p>Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.</p>		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> *Controlar y dirigir eficazmente al personal. *Es el vocero y representante de la escuela. *Señalar y determinar los cambios tecnológicos para su innovación y crecimiento *Realizar constantemente evaluaciones acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes áreas de la escuela *Manejo del área de talento humano hasta la creación del mismo acorde a las necesidades de la empresa. 		
3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: todos los departamentos de la organización		
4. COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> *Liderazgo *Dirección de personas *Manejo de grupos de trabajo *Comunicación eficaz 		
5. REQUERIMIENTOS		
5.1 Formación académica: Graduado de la universidad en carreras de administración de empresa, marketing o a fines de preferencia con un postgrado.		
5.2 Experiencia previa: acreditar su experiencia en puestos similares por lo menos de 5 años de trayectoria.		
5.3 Conocimientos: administración, mando carácter y liderazgo.		
5.4 Requisitos Físicos: de 30 a 60 años		
Género: indistinto		
Estado civil: indistinto		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 1


Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-002
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: AUXILIAR CONTABLE		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
<p>* Responsable de la planificación, organización y coordinación de todo lo relacionado con el área contable con el fin de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.</p>		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO:		
<p>*Realizar todos los pagos legales en sus fechas, facturar todas las matriculas e inscripciones con su respectivo asiento contable</p> <p>*Inventariar la mercadería existente, llevar los registros de los bancos, clientes proveedores y rol de pagos.</p>		
3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: inventarios, pagos y facturación		
4. OMPETENCIAS:		
<p>*Capacidad de análisis</p> <p>*Habilidad numérica</p> <p>*Planificación, orden y organización</p>		
5. REQUERIMIENTOS		
<p>5.1 Formación académica: Formación de cuarto nivel en el área de auditoria y contabilidad.</p> <p>5.2 Experiencia previa: de al menos 5 años.</p> <p>5.3 Conocimientos: Contabilidad, Legislación tributaria e informática.</p> <p>5.4 Requisitos Físicos: de 35 a 45 años</p> <p>Género: indistinto</p> <p>Estado civil: indistinto</p>		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 2


Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-003
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE JEFE INMEDIATO SUPERIOR: CONTADOR PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
*Apoyar de los distintos procesos contables *Manejar los sistemas contables		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO:		
* Archivo de documentación contable * Realizar las retenciones de impuestos * Esta encargada de revisar los cheques que ingresan y egresan de la institución		
3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Utilitarios básicos contables		
4. COMPETENCIAS:		
*Analítico *Habilidad numérica *Buena organización *Responsable		
5. REQUERIMIENTOS		
5.1 Formación académica: Estudiante de contabilidad y auditoría (aprobado mínimo 2 años) 4.2 Experiencia previa: no indispensable 5.3 Conocimientos: Contabilidad y auditoría 5.4 Requisitos Físicos: de 24 a 30 años Género: indistinto Estado civil: soltero.		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 3


Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-004
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: INSTRUCTOR DE MANEJO JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. Se desempeñaría como profesor de manejo para los estudiantes sin experiencia en conducción de nuestra escuela de manejo.		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de normas de tránsito vigentes. * Alto sentido de servicio, profesionalismo, responsabilidad, cuidado personal, y compromiso humano. * Habilidades de comunicación efectiva y capacitación. * Cumplir y hacer cumplir estrictamente las políticas y normas de la organización. 		
3. AREAS DE RESPONSABILIDAD: Cuidado de los vehículos.		
4. COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> *Alto nivel de atención y precaución *Poder de enseñanza y paciencia. 		
5. REQUERIMIENTOS: 5.1 Formación académica: Bachiller 5.2 Experiencia previa: mínimo de 5 años con licencia tipo B, mínimo 25 puntos en su licencia. 5.3 Conocimientos: normas de tránsito vigentes 5.4 Requisitos Físicos: mayores de 24 años Género: indistinto Estado civil: indiferente		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 4

Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-005
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: PSICOLOGA JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Planear, organizar y operar el servicio de orientación y conciencia vial.		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> * Enseñanza a los estudiantes acerca de los aspectos psicológicos que intervienen en la conducta humana * Enseñanza sobre habilidades sociales en el conductor * Dar una estabilidad emocional al estudiante 		
3. AREAS DE RESPONSABILIDAD: materiales del aula virtual		
4. COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo en equipo *Alto nivel de comunicación * Liderazgo 		
5. REQUERIMIENTOS		
5.1 Formación académica: Graduado en psicología. 5.2 Experiencia previa: mínimo de 5 años 5.3 Conocimientos: Normas de un buen chofer al volante. 5.4 Requisitos Físicos: mayores de 25 años Género: indistinto Estado civil: indiferente		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 5

Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-006
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: DOCENTE DE PRIMEROS AUXILIOS JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Enseñanza básica a los estudiantes de como brindar los primeros auxilios.		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> * Conocimientos de los principios básicos de primeros auxilios * Conocer la salud preventiva * Conocimiento acerca de cómo estabilizar a personas accidentadas 		
3. AREAS DE RESPONSABILIDAD: enseñanza de primeros auxilios a sus alumnos.		
4. COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> * Alto nivel de conocimiento * Trabajo en equipo * Buena comunicación y orientación al logro. 		
5. REQUERIMIENTOS		
5.1 Formación académica: Profesional graduado en primeros auxilios		
5.2 Experiencia previa: mínimo de 3 años		
5.3 Conocimientos: primeros auxilios		
5.4 Requisitos Físicos: mayores de 25 años		
Género: indistinto		
Estado civil: indiferente		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 6

Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-007
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Ofrecer el servicio de la escuela a toda persona que lo requiera, gestionar cobranzas		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> * Eficiencia y eficacia en la realización de funciones * Manejo de políticas de cobranza * Manejo del equipo de atención al cliente de la empresa * Atender todas la consultas y requerimientos presentados por los clientes * Cerrar caja diariamente * Buscar un crecimiento en las ventas y fidelidad de los clientes hacia la empresa 		
3. AREAS DE RESPONSABILIDAD: Recaudación del dinero, atención al cliente.		
4.COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> * Alto nivel de comunicación * Habilidad numérica * Capacidad para trabajar bajo presión 		
5. REQUERIMIENTOS :		
5.1 Formación académica: Egresado o graduado en administración, o carreras afines. 5.2 Experiencia previa: mínimo de 1 año 5.3 Conocimientos: manejo de cobranzas y atención al cliente 5.4 Requisitos Físicos: mayores de 24 años Género: mujer Estado civil: soltera		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 7

Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-008
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <p>Es responsable de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada.</p>		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> * Confección de oficios, actas y documentos en general. * Convocar a sesiones o reuniones. * Llevar el control de la agenda del gerente general. * Solicitar y recoger a los clientes todos los requisitos para su matriculación. * Preparar los informes que se le soliciten * Entrega de carpetas aprobadas el curso de manejo a los clientes. 		
3. AREAS DE RESPONSABILIDAD: Área administrativa de la institución.		
4. COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> * Facilidad de comunicación * Habilidad numérica * Buen manejo de informática 		
5. REQUERIMIENTOS:		
5.1 Formación académica: Egresado o graduado en administración, o carreras afines 5.2 Experiencia previa: mínimo de 1 año 5.3 Conocimientos: Alto manejo de sistema operativo Windows 5.4 Requisitos Físicos: mayores de 24 años Género: mujer Estado civil: soltera		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 8

Perfil de Cargos		CÓDIGO: ECD-009
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: NOMBRE DEL PUESTO: DOCENTE DE MECÁNICA BÁSICA. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO		
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Responsable de la enseñanza de la mecánica básica a los estudiantes de la escuela de conducción.		
2.1 FUNCIONES PRINCIPALES:		
* Conocimientos en el área de mecánica básica		
3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: materiales de mecánica		
4. COMPETENCIAS:		
* Buen manejo de relaciones interpersonales * Trabajo en equipo * Realizar inspecciones acerca de una falla mecánica		
5. REQUERIMIENTOS		
5.1 Formación académica: Ingeniero mecánico 5.2 Experiencia previa: de al menos 3 años. 5.3 Conocimientos: mecánica 5.4 Requisitos Físicos: de 25 a 35 años Género: masculino Estado civil: indistinto		
Fuente: Escuela Colorados Drive.	Elaborado Por: Gissela Acuña Gavilanes	Pág. 9

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En la investigación realizada se concluye lo siguiente:

1.- La escuela de Conducción Colorados Drive no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos para optimizar el talento humano, por esta razón no dispone de un manual de cargos lo que dificulta la eficiencia y eficacia del personal.

2.- El proceso de capacitación de la empresa es deficiente, lo que no permite una buena preparación de los empleados dificultando en cierto modo al desarrollo eficiente en las responsabilidades de los puestos de trabajo.

3.- La escuela de Conducción Colorados Drive, no cuenta con un sistema de control en lo que se refiere a la distribución de cargos de cada empleado, por lo que no existe un buen manejo de los subsistemas de recursos humanos.

4.- En la escuela de conducción Colorados Drive existen altos niveles de rotación de personal lo que genera nuevas contrataciones y la necesidad de volver a capacitar al personal, lo que ocasionan pérdida de tiempo y recursos para la empresa.

6.2 Recomendaciones

1.- Se recomienda que se aplique en el menor tiempo posible el modelo de gestión de recursos humanos propuesto, el mismo que servirá de apoyo a la institución para mejorar la gestión institucional.

2.- Se recomienda realizar un buen proceso de selección y contratación del personal, con técnicas adecuadas para obtener mejores resultados ya que evitará los despidos frecuentes del personal.

3.- Es necesario ilustrar a los empleados de la institución sobre el manual de cargos para fortalecer la fidelidad, compromiso y entrega para con la escuela.

4.- Reforzar conocimientos del personal mediante talleres de capacitación para satisfacer las deficiencias y así incrementar su rendimiento laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES. Martha (2002). *Dirección Estratégica de recursos humanos gestion por competencias*. Argentina: Granica S.A.
- ANT. (15 de Enero de 2013). *ANT*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013, de ANT: <http://ant.gob.ec>
- CALDERON Gregory. (2003). *Dirección de recursos humanos y competitividad*. España: McGraw.Hill.
- CHIAVENATO IDALBERTO. (22 de marzo de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de noviembre de 2013, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/>
- CHIAVENATO Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- CVIAVENATO Idalberto. (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogota : MacGraw-Hill .
- DOLAN Shimón. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw.
- Hamilton. (1998). *Guía práctica para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. España: Hamilton Institute.
- HELLRIEGE. (20002). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.
- LECHUGA. (2004). *Estrategias para la optimización de recursos humanos*. Mexico: Isef S.A.
- LECHUGA. (12 de 04 de 2011). *MONOGRAFIAS*. Recuperado el 20 de DICIEMBRE de 2013, de MONOGRAFIAS: <http://monografias.com>
- MCCLELAND. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Marcea.
- PEREDA Y BERROCAL. (2001). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- RODRIGUEZ. (14 de abril de 2009). *Slideshow*. Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de Slidshare: [http://www.slideshare.net/expovirtual/administracion de recursos humanos](http://www.slideshare.net/expovirtual/administracion-de-recursos-humanos)
- RODRIGUEZ PORRAS. (1994). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

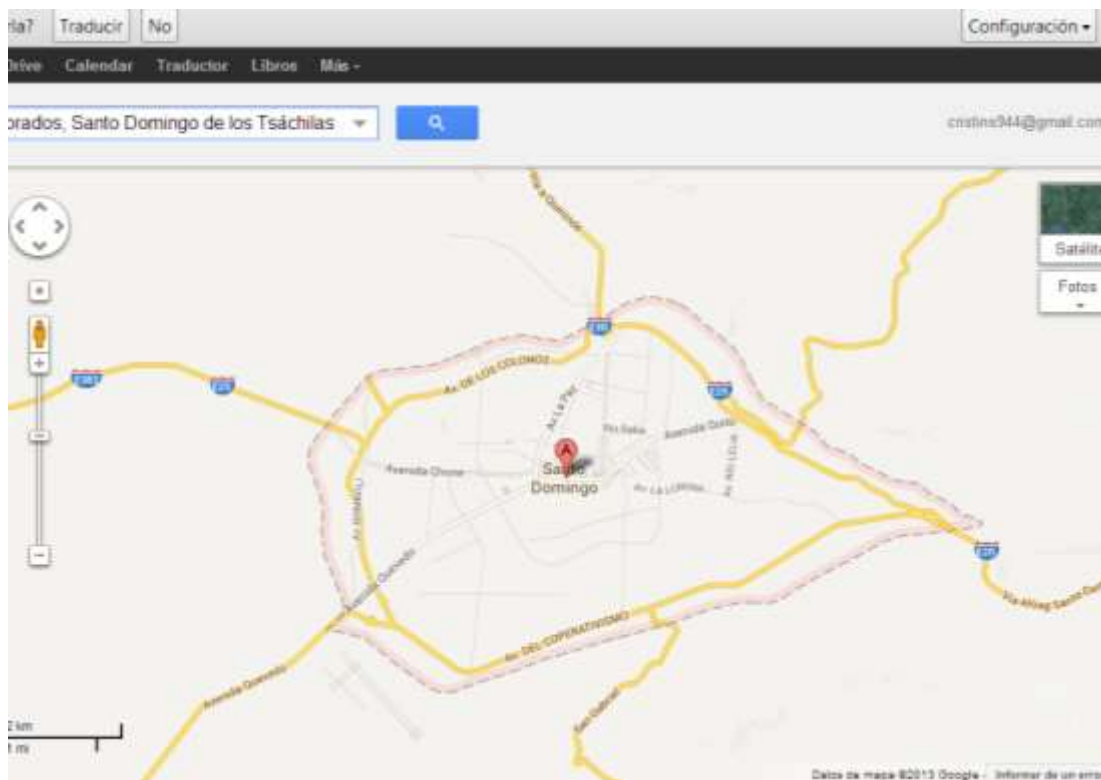
ANEXO 1

Fotos



Logotipo de la institución.

Mapa





Escuela de Conducción Colorados Drive.



Secretaria de Colorados Drive.



Departamento de Contabilidad.



Aulas de la institución.



Vehículos de conducción.



Clases de primeros auxilios.

ANEXO 2

Encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.

Escuela de administración de empresas.

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN COLORADOS DRIVE DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS T-SACHILAS.

OBJETIVO:

Identificar la situación laboral de la institución, en cuanto a la gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral para conocer sus necesidades y aplicar un modelo de gestión de recursos humanos.

INSTRUCCIONES:

Marque con una x la respuesta que usted considera adecuada, sus respuesta son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

De antemano agradecemos su colaboración y nos permitimos indicarle que la presente encuesta es totalmente **confidencial y anónima**, y que sus resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

PREGUNTAS

LIDERAZGO

1.- ¿El estilo de liderazgo que ejerce la gerencia de la empresa es democrática (participativa)?

Si
No

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2.- ¿La gerencia de la empresa le hace sentir importante en el área que ejerce?

Si
No

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3.- ¿La gerencia promueve o alienta a escalar a un mejor puesto?

Si
No

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

EQUIPO DE TRABAJO

4.- ¿Están apoyados en equipos de trabajo para optimizar el desempeño laboral?

Si

No

5.- ¿Al trabajar en equipo de trabajo se ha incrementado la efectividad organizacional?

Si

No

6.- ¿Siempre está dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el bien común del equipo?

Si

No

MOTIVACION

7.- ¿La empresa le hace sentir motivada constantemente?

Siempre

A veces

Nunca

8.- La gerencia dedica tiempo a sus colaboradores?

Si

No

9.- ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos?

Si

No

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

10.- ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?

Muy bueno

Bueno

Malo

11.-¿Existe una capacitación constantemente ?

Si

No

12.-¿El crecimiento que ha tenido dentro de la empresa ha sido de su entera satisfacción?

Si
No

DIVISION Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES

13.- Al momento de contratarlo se le indico correctamente todas las funciones que desempeñaría?

Si
No

14.- ¿Las tareas de trabajo coinciden con las funciones del puesto para el cual fue contratado?

Si
No

15 ¿Cree que las funciones que le han dado están acorde a su preparación?

Si
No

ASCENSOS

16.- ¿Cuál de las técnicas a continuación se han utilizado para el análisis de puestos?

Cuestionarios
Entrevistas
Ninguna

17.- ¿En el tiempo que está en la empresa ha sido premiado con un ascenso?

Si
No

18.- Cree que deberían mejorar las técnicas para los empleados en lo que se refiere a ascensos?

Si
No

CAPACITACION

19.- Le gustaría que el entrenamiento y capacitación por parte de la empresa sea?

Frecuentemente
Regularmente
Nunca

20.- La capacitación usted lo considera parte indispensable para la mejora de la empresa y del personal?

Si
No

21.- Al momento de contratarlo se le capacito lo suficiente para el puesto que iba a ocupar?

Si
No

CLIMA LABORAL

22.- ¿Existe estrés o conflicto dentro de la empresa?

Siempre
A veces
Nunca

23.- ¿El estrés de la empresa se genera en forma permanente?

Si
No

24.- ¿La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva?

Si
No

ANEXO 3

Glosario de términos

Recurso Humano: Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización (Alles ,2006).

Capital Humano: Conocimientos, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerando como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma (Alles, 2006).

Subsistema: segmento de un sistema, que por sí solo es coherente y puede llegar a funcionar de manera autónoma sin por ello dejar de pertenecer al sistema mayor que integra (Alles, 2006).

Coaching: término en ingles que significa entrenamiento, preparación de una persona al transmitírsele conocimientos (Alles, 2006).

Clima Laboral: grado de satisfacción de los empleados en la institución (Alles, 2006).

Dimisión: renuncia voluntaria a un empleo (Alles ,2006).

Organigrama: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes (Alles ,2006).

Curriculum vitae: Enumeración y descripción detallada de la formación experiencia y actividades profesionales de una persona. (Alles 2006).

Incentivos: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad.

Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas. (Alles 2006).

Organigrama: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes. (Alles 2006).

Perfil de un puesto: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección. (Alles 2006).

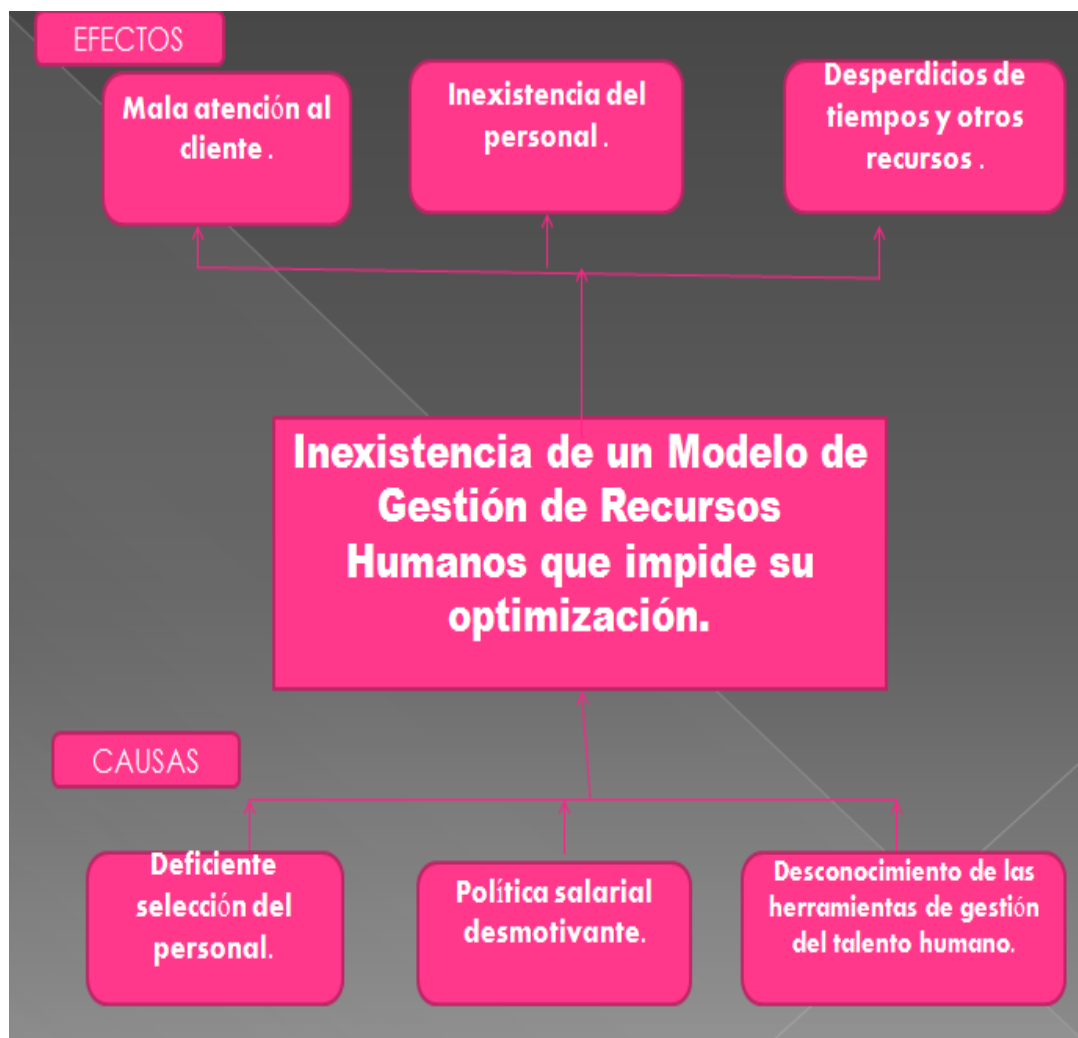
Cuestionario: Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación. (Rodríguez Porras, 1994).

Reclutamiento: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo. (Rodríguez Porras, 1994).

Capacitación laboral: es la adquisición de saberes y competencias para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión de los procesos (Rodríguez Porras, 1994).

ANEXO 4

Árbol de Problemas



Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Plan de disertación.

ANEXO 5

Operacionalización de variables.

Variable independiente: modelo de gestión de recursos humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTR.
Modelo de gestión de recursos humanos, manejan los lideres con el fin de sacar adelante a un grupo de personas, poniendo en práctica conocimientos, desarrollando habilidades con el propósito de dar motivos a los trabajadores para crecer tanto laboral como personal . Capacita y apoya a poner mejores objetivos para conseguirlos.	Liderazgo Equipo de trabajo Motivación Aprendizaje y crecimiento	Autocrático Democrático Liberal Efectividad Modelos Mejoramiento	¿La dirección ejerce un estilo democrático? ¿Se apoya en equipos de trabajo para acrecentar la efectividad organizacional? ¿La empresa para motivar se basa en el coaching como un modelo? ¿Los equipos de trabajo aprueban el logro de ventajas competitivas?	Encuesta dirigida a todo el personal de la escuela de conducción colorados drive.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Investigación de campo.

Variable dependiente: Optimización del talento humano.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTR.
La optimización del talento humano es la manera como el empleado desarrolla sus actividades a cambio del clima laboral y los estímulos que recibe percibiendo ascensos y compensaciones.	<p>División y distribución de sus funciones.</p> <p>Ascensos</p> <p>Capacitación</p> <p>Clima laboral</p>	<p>Manual de funciones.</p> <p>Valuación de puestos.</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Estrés Conflicto</p>	<p>¿Se dispone de información para la administración del personal?</p> <p>¿Se utiliza alguna técnica para la análisis de puestos?</p> <p>¿Cuenta la empresa con un programa de desarrollo y capacitación para su personal?</p> <p>¿El estrés es la dinámica de la empresa se genera en forma permanente?</p>	Encuesta dirigida a todo el personal de la escuela de conducción colorados drive.

Elaborado por: ACUÑA, Gissela.

Fuente: Investigación de campo,

Cronograma de capacitación de la escuela de conducción colorados drive.

OBJETIVO	CURSOS	PARTICIPANTES	HORAS	COSTO	FECHAS	RESPONSABLE
Capacitar al personal de la escuela de conducción colorados drive, en las distintas áreas.	Nifs de contabilidad	Departamento de Contabilidad.	20 horas	USD. 450.00	SEGUNDA SEMANA DE ENERO.	Gerente general
	Servicio al cliente	Secretaria	8 horas	USD. 180.00	TERCERA SEMANA DE MARZO.	Gerente general
	Técnicas de ventas	Todo el personal	8 horas	USD. 190.00	SEGUNDA SEMANA DE ABRIL	Gerente general
	Capacitación de señalética y recursos humanos.	Instructores	16 horas	USD 400.00	TERCERA SEMANA DE ABRIL	Gerente general
	Administración gerencial.	Gerente General y Jefes Departamentales.	16 horas	USD 600.00	PRIMERA SEMANA DE MAYO.	Gerente general

Elaborado por: ACUNA, Gissela

Fuente: Trabajo de investigación