



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título  
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “El talento humano y su incidencia en la competitividad  
de los Instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía.  
Ltda.”**

**AUTOR: Juan Carlos Marfetán Álvarez**

**TUTOR: Ing. MBA Silvia Guerrero V.**

**AMBATO-ECUADOR**

**Abril 2012**

**Ing. MBA Silvia Guerrero V.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 04 de Enero del 2012

---

**Ing. MBA Silvia Guerrero V.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Juan Carlos Marfetán Álvarez, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

---

Juan Carlos Marfetán Álvarez  
C.I. 1803261062

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....  
Ing. Henry Saritama

f.- .....  
Ing. Irene Ulloa

Ambato Abril 03, 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Juan Carlos Marfetán Álvarez

## **DEDICATORIA**

A mi Madre Marcia Álvarez que con esfuerzo, dedicación y esmero me ha sabido guiar y llevarme al camino del éxito me has puesto en un punto donde la ignorancia se ve opaca ante la sabiduría del hombre, gracias mamita por seguir a mi lado y hacer de mi un profesional, tu eres la única y verdadera fuerza que tengo para cumplir mis metas, eres para mí ejemplo claro de lucha y constancia, gracias a tu experiencia he corregido mis errores y gracias a tus virtudes he cumplido mis metas pues tu eres mi principal apoyo, por eso este logro te lo dedico solo a ti, Dios te bendiga siempre mamita

Juan Carlos Marfetán Álvarez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por prestarme la vida, y por darles la salud a mis seres queridos, ellos son la base para que una persona surja y cumpla sus metas.

A mi Madrecita Marcia Álvarez que ha logrado a base de esfuerzo y sacrificio que su único hijo sea hoy un profesional

A la Ing. MBA. Silvia Guerrero, por su valioso aporte en el desarrollo de esta investigación, sus conocimientos fueron fundamentales para consolidar la tesis

A la Universidad Técnica de Ambato y sus profesores por construir día a día futuros profesionales que puedan aportar al cambio positivo de este país.

Juan Carlos Marfetán Álvarez

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

1 El problema	1
1.1 Tema de investigación	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	7
1.2.5 Preguntas directrices	7
1.2.6 Delimitación	8
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
CAPITULO II	12
2 Marco teórico	12
2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica	15
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	18
2.4.1 Formulación del problema	18
2.4.2 Variables	18
2.4.3 Categorización	19
2.5 Hipótesis	35
2.6 Señalamiento de variables	35
CAPITULO III	36
3 Metodología de la investigación	36
3.1 Enfoque	36



3.2 Modalidad de la investigación .....	37
3.3 Tipo de investigación .....	37
3.4 Población y muestra .....	38
3.5 Operacionalización de variables .....	40
3.6 Recolección de la información .....	42
3.7 Procesamiento y análisis .....	43
CAPITULO IV .....	44
4 Análisis e interpretación de resultados .....	44
4.1 Análisis de los resultados .....	44
4.2 Interpretación de resultados .....	44
4.3 Verificación de hipótesis .....	67
4.3.1 Formulación de la hipótesis .....	68
4.3.2 Definición del nivel de significación .....	68
4.3.3 Cálculo de grados de libertad .....	68
CAPITULO V .....	71
5 Conclusiones y recomendaciones .....	71
5.1 Conclusiones .....	71
5.2 Recomendaciones .....	73
CAPITULO VI .....	75
6 Propuesta .....	75
6.1 Tema .....	75
6.1.1 Datos informativos .....	75
6.2 Antecedentes de la propuesta .....	76
6.3 Justificación .....	76
6.4 Objetivos .....	77

6.4.1 Objetivo general	.....	78
6.4.2 Objetivos específicos	.....	78
6.5 Análisis de factibilidad	.....	78
6.6 Fundamentación científico técnica	.....	79
6.7 Metodología modelo operativo	.....	81
6.8 Administración de la propuesta	.....	117
6.9 Previsión de la evaluación	.....	118

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1 Atención con los clientes	45
Gráfico 1 Atención con los clientes	45
Tabla 2 Capacitación para atender al cliente	46
Gráfico 2 Capacitación para atender al cliente	47
Tabla 3 Valor agregado al cliente	48
Gráfico 3 Valor agregado al cliente	48
Tabla 4 Capacidad de fuerza de trabajo	49
Gráfico 4 Capacidad de fuerza de trabajo	50
Tabla 5 Horas laborables incidentes en la salud	51
Gráfico 5 Horas laborables incidentes en la salud	51
Tabla 6 Asistencia de riesgos	52
Gráfico 6 Asistencia de riesgos	53
Tabla 7 Conoce usted sobre el BURNOUT	54
Gráfico 7 Conoce usted sobre el BURNOUT	54
Tabla 8 Padece del síndrome BURNOUT	55
Gráfico 8 Padece del síndrome BURNOUT	56
Tabla 9 Le agrada el ambiente de trabajo	57
Gráfico 9 Le agrada el ambiente de trabajo	57
Tabla 10 Motivación del talento humano	58
Gráfico 10 Motivación del talento humano	59
Tabla 11 Sugerencias a la gerencia	60
Gráfico 11 Sugerencias a la gerencia	60
Tabla 12 Clima laboral apto jornada de trabajo	61
Gráfico 12 Clima laboral apto jornada de trabajo	62
Tabla 13 Presión en el trabajo	63
Gráfico 13 Presión en el trabajo	63
Tabla 14 Entrevista con los jefes para el	64

cumplimiento de metas		
Gráfico 14 Entrevista con los jefes para el cumplimiento de metas	.....	65
Tabla 15 Estabilidad laboral	.....	66
Gráfico 15 Estabilidad laboral	.....	66
Tabla 18 Activos fijos de la empresa	.....	115
Tabla 19 Presupuesto estimado	.....	116

## UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

TEMA: El talento humano y su incidencia en la competitividad de los Instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía. Ltda.

Autor: Marfetán Álvarez Juan Carlos

Tutor: In Silvia Guerrero

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación sobre el talento humano y su incidencia en la competitividad tiene objeto reflexionar sobre la evolución del trabajo del ser humano, no debe prevalecer intereses netamente económicos por sobre la integridad de las personas, también las empresas deben darse cuenta que sus trabajadores necesitan una motivación y más aún cuando el trabajo demanda de altos niveles de concentración física y mental. Los altos niveles de competitividad alcanzados serán el resultado de poner en marcha un pequeño plan motivacional para los empleados, por lo cual se plantea como alternativa a la solución del problema un manual de promociones en base a competencias y logros para motivar al personal más destacado, con esto claramente encontraremos el equilibrio entre empresa – trabajador creando un ambiente laboral adecuado y empleados eficientes.

## INTRODUCCION

El talento humano es la principal herramienta de trabajo que una empresa puede tener, es por eso que se ha estudiado y analizado las causas, los efectos y la posible solución a la escasa atención que reciben el personal operativo de la Escuela de Conducción Safe Drive Cía. Ltda. En los 6 capítulos siguientes detallamos la investigación realizada

### CAPITULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del problema:

La falta de un estudio en el talento humano disminuye la competitividad de los instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía. Ltda.

Análisis crítico y prognosis:

Determinación de causas y efectos más inherentes al problema

Formulación del problema:

¿De qué manera incide la falta de un estudio del talento humano en la competitividad de los Instructores de Safe Drive Cía. Ltda.?

Delimitación del problema:

**Campo: Ciencias Administrativas**

**Área: Dirección**

**Aspecto: Talento humano**

**Justificación:**

Es evidente que los trabajadores sufren las consecuencias del trabajo sobre sí mismos, ya que implica la aparición y generación de riesgos de muchos tipos. Prueba de ello es la continua aparición en los medios de comunicación de enfermedades laborales con diversas consecuencias, llegando incluso a la muerte. No se puede ocultar la realidad del drama

Social y familiar que supone esta situación. El sector de los servicios, específicamente las Escuelas de Conducción no son ajenas a esta realidad y es necesario actuar sobre ellas.

**Objetivo General:**

Estudiar la incidencia del talento humano en la competitividad de los instructores de Safe Drive Cía Ltda. Mediante observación directa para solucionar ls problemas motivacionales

**Objetivos Específicos:**

Conocer los factores que afectan la competitividad en los instructores de Safe Drive con las herramientas de la Administración basada en Competencias, para mejorar su desempeño.

Analizar un enfoque gerencial para el talento humano que nos permita motivar y brindar satisfacción a los instructores de Safe Drive mediante una Administración efectiva

Diseñar un manual de promoción en base a competencias y logros para el incremento en la competitividad de los instructores de Safe Drive y la mejora de su autoestima.

**CAPITULO II: Marco Teórico**

Investigaciones previas:

VEGA O. (2010): *Estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto “Pastora Iturralde” del cantón Salcedo, período 2010*. Dirección de Postgrado, Diploma Superior en Administración de Riesgos Laborales. UTC.

Fundamentación filosófica:

La investigación que se presenta, se desarrollará en base a la normativa del paradigma crítico propositivo, porque tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

En esta investigación se adopta el paradigma crítico propositivo, debido a su orientación cualitativa, donde la finalidad de la investigación es la descripción y explicación de la realidad del objeto de investigación.

Fundamentación legal:

Código del Trabajo, R.O. 644, 29-julio-2009, 16/12/2005, TITULO IV, DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO, Capítulo I, Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Formulación del problema:

¿De qué manera incide la falta de un estudio del talento humano en la competitividad de los Instructores de Safe Drive Cía Ltda?

Variables:

X= Talento humano

Y=Competitividad

### CAPITULO III: Metodología de la Investigación

Enfoque:

De conformidad con el paradigma Crítico – Propositivo anunciado en la fundamentación filosófica se utilizará el enfoque cualitativo

Modalidad de investigación:

Cualitativa



Bibliográfica,

De campo

Nivela al que llega la investigación:

Descriptiva

Correlacional

Muestra:

Se tomará el total de la población por el número de integrantes, esto es 37 personas, reflejado en el número de encuesta.

Operacionalización de variables:

Competitividad

Talento Humano

Técnicas e instrumentos de recolección de información:

Encuesta, Entrevista, Observación de campo.

Procesamiento y análisis:

El procedimiento a seguir es el siguiente:

Aplicación de los instrumentos

Codificación de datos

Elaboración de tablas de salida

Tabulación de la información en el programa Excel- SPSS

La técnica estadística es por porcentajes para las preguntas cerradas y análisis para las preguntas abiertas

Presentación de los datos mediante gráficos de barras, circulares y cuadros.

#### CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La fórmula de Chi-Cuadrado beneficia en el momento de comparar la tabla de frecuencias observadas y la tabla de frecuencia esperadas, donde O es la frecuencia observada y E es la frecuencia esperada.

#### CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Gerencia debe permitir elaborar un manual interno de promociones en base a competencias y logros de manera que el personal operativo, instructores, de la Escuela de Conducción Safe Drive puedan ser partícipes de ascensos en base al tiempo de trabajo, los logros alcanzados y las competencias que tenga cada uno de los instructores

#### CAPITULO VI: PROPUESTA

Diseñar un manual interno de promociones en base a competencias y logros para motivar al personal más destacado

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

"El talento humano y su incidencia en la competitividad de los Instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía. Ltda. – Ambato"

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de un estudio en el talento humano disminuye la competitividad de los instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía. Ltda.

### **1.2.1. Contextualización**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan y se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es este factor de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal punto que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con el reconocimiento que le brinden.

El mundo está siendo consciente de las limitaciones que tiene el ser humano frente a las exigencias laborales y competitivas y con el firme propósito de que las condiciones de trabajo no se conviertan en elementos nocivos para la salud de los trabajadores, se han efectuado varias estrategias para la competitividad sin dejar de lado su desarrollo y autorrealización.

Ocasionalmente el descuido en la gestión del talento humano, ha ocasionado alteraciones de diverso tipo en el personal, los mismos que se consideran dentro del lenguaje mundial de los negocios como el estrés laboral, quienes son motivo de las exigencias de un mejor nivel de productividad para las organizaciones sobretodo de orden capitalista.

Según los datos de la OMS, 7 de cada 10 personas sufren de estrés en el mundo, de este porcentaje, el 59% son mujeres, y la diferencia son hombres, entre ellos el 17% son adolescentes, 29% jóvenes y 54% adultos. Las patologías laborales que de él se generan son varias, afectando no solo al paciente sino también a quienes les rodean.

En el informe semanal N° 209 del 05 de marzo de 2011 dado por el Presidente Rafael Correa Delgado, anunció la implementación de peritos en diferentes campos que ayuden a controlar los procesos de desarrollo del talento humano, entendiéndose de carácter privado o público y en sectores financiero, administrativo, mecánico, tecnológico, médico, etc. Quienes recibirán mayor atención del gobierno y de los empresarios, sea por vía legal o de interés económico serán los empleados o el llamado talento humano.

Safe Drive es una empresa que se dedica a la instrucción de conductores los 365 días del año, dispone de 22 vehículos que son distribuidos en diferentes horarios; la administración dispone que luego de un año de prueba como instructores, son afiliados al IESS.

La exigencia horaria es de 8 horas continuas o más según el número de alumnos con recesos de 10 minutos, la falta de un estudio en el talento humano ha ocasionado dolores lumbares, de cabeza, de extremidades inferiores y en ciertos casos estrés. La última cláusula emitida por los directivos de la empresa en Enero de 2011, menciona que se debe trabajar mínimo 4 horas extras, es decir un total de 12 horas diarias.

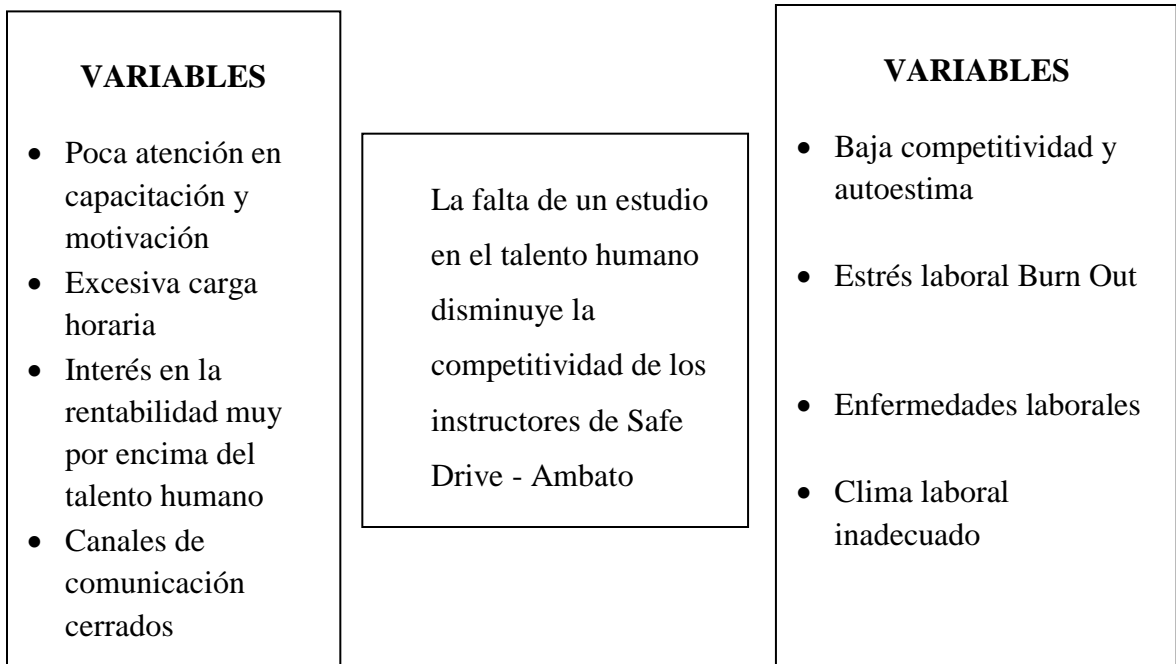
Para cubrir el número de alumnos inscritos en temporada alta, la administración contrata instructores cuyos servicios son cancelados por factura. Cuando es lo contrario, se promociona a empresas dentro y fuera de la ciudad. Cada alumno recibe una hora clase.

No cuentan con médico laboral, únicamente con médico general cuya función es revisar y firmar los exámenes de los estudiantes para que continúen o desistan del curso de manejo. Lo que sí mantienen es un manual de funciones del puesto de trabajo, y la permanencia de los empleados depende de su carga horaria, competitividad y disponibilidad inmediata a cualquier actividad que la empresa realice

Las charlas motivacionales no han sido parte de la carga laboral para los instructores, se han preferido las de tipo reglamentario como las que la policía otorga de educación vial y

las de relaciones humanas que den una imagen de confianza y satisfacción al cliente externo, olvidando al interno, dando una contextualización fría de las necesidades emocionales, físicas y psicosociales del instructor.

### 1.2.2. Análisis crítico



Poca atención en motivación y capacitación

Si se desea tener un buen servicio de atención y se está dispuesto a hacer lo necesario para conseguirlo, entonces, ya se tiene ganado un importante trecho del camino a recorrer porque el primer punto importante es que quede claramente definido que el objetivo final, es la calidad de atención. Todo lo demás, es simple de alcanzar, la calidad de la atención a sus clientes depende en gran medida de los empleados: de sus capacidades, sus actitudes, sus motivaciones; en definitiva, de la relación que tengan con el puesto de trabajo y con la empresa un empleado que trabaja a desgano es un empleado mal dispuesto a la atención de un cliente, un empleado que no conoce las reglas de cortesía, está expuesto a ser grosero

con un cliente, un empleado que no tiene aptitud para la comunicación, es una carga para el área de atención al cliente, en este caso la supervisión de la escuela

#### Excesiva carga horaria

Trabajar es una forma de ser del hombre y una manera de recibir remuneración, aunque pueda significar también, una posibilidad de adolecer, la excesiva carga horaria puede causar agravios a la salud de los trabajadores. Trabajar horas extraordinarias les provoca una gran variedad de efectos nocivos sobre la capacidad física y mental, incluyendo la ocurrencia de accidentes de trabajo y otros agravios. El trabajo realizado de modo excesivo fue característico en el inicio de la Revolución Industrial, cuando la carga horaria de trabajo semanal variaba de 60 a 80 horas. Sin embargo, en la actualidad, factores como el proceso de globalización, la competitividad aumentada, la búsqueda de mejores condiciones de vida y de acumulación de bienes, característica del sistema capitalista, igualmente llevan a los individuos a trabajar de modo excesivo. Los trabajadores, ante el exceso de horas trabajadas asociadas al ritmo y a la intensidad de la actividad pueden incluso morir. En Japón, por ejemplo, se conoce la terminología *karoshi*, utilizada desde la década de los 70, que indica la muerte o inhabilidad permanente por enfermedades cerebro-vasculares y enfermedades del corazón como resultado del exceso de trabajo

#### Interés en la rentabilidad muy por encima del talento humano

Al prestar interés en el incremento de los ingresos para la institución, se deja de lado el motor de ello, como es el talento humano. Al descuidarlo se ha deteriorado su desempeño, su aporte a la empresa, desenfocándose en la inversión del empleado.

## Canales de comunicación cerrados

Al manejarse un modelo autoritario se logra la disciplina, pero no el ambiente adecuado para el trabajo del talento humano, los tiempos han cambiado y las economías también, si se considera en corto plazo las sugerencias e ideas de los trabajadores, al largo plazo los resultados serían sólidos y de poca incertidumbre.

### **1.2.3. Prognosis**

#### Baja competitividad y autoestima

El aspecto de capacitación influye en los trabajadores para impulsar al nivel de excelencia sus aptitudes físicas y mentales si la empresa no adopta como herramienta básica de desarrollo de su talento humano a la capacitación verá mucha incertidumbre en los resultados que sus trabajadores puedan ofrecer. De igual manera sucede con la motivación si es escasa o nula la motivación es urgente crear mecanismos sencillos pero útiles para motivar el talento humano de la empresa eso ayudará a tener un mejor desempeño en las labores diarias de trabajo

#### Estrés laboral Burn Out

Es un padecimiento que a grandes rasgos consistiría en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, y negación de lo ocurrido.

También llamado síndrome de desgaste profesional o síndrome de desgaste ocupacional (SDO) o síndrome del trabajador desgastado o síndrome del trabajador consumido o incluso síndrome de quemarse por el trabajo



## Enfermedades laborales por descuido en el talento humano

Es aquella enfermedad adquirida en el puesto de trabajo de un instructor esto puede ser problemas de columna, hemorroides, tensiones musculares, y que deben ser atendidas de emergencia, aparte de eso el riesgo de accidente es muy alto donde las lesiones podrían ser fatales.

## Clima laboral inadecuado

Aquí aparecen los denominados “estresores ambientales” como podrían ser: iluminación deficiente o excesiva, alto nivel de ruido o ruidos intermitentes, excesivo nivel de vibraciones, presencia de contaminantes químicos en la atmósfera, altas o bajas temperaturas, trabajos en máquinas de alto riesgo.

Los estresores ambientales exigen al trabajador una doble adaptación: física y psicológica. Aparte de la excesiva exigencia y mal humor de los directivos provocan un mal estar un ambiente no propicio para generar la jornada de trabajo

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la falta de un estudio del talento humano en la competitividad de los Instructores de Safe Drive Cía. Ltda.?

### **1.2.5. Pregunta Directrices**

¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad de los instructores de Safe Drive?

¿Cuáles son los enfoques que maneja la gerencia en función del talento humano para los instructores de Safe Drive?

¿Cuáles son las políticas, métodos de promoción y motivación para el incremento de la competitividad y la autoestima de los instructores de Safe Drive?

#### **1.2.6. Delimitación**

- **Delimitación del contenido**

**Campo:** Ciencias Administrativas

**Área:** Dirección

**Aspecto:** Talento humano

- **Delimitación espacial**

La investigación se realizara en la empresa, Safe Drive escuela de conducción, ubicada en la ciudad de Ambato en la Av. Atahualpa y Jácome Clavijo.

- **Delimitación temporal**

La investigación se realizó en el 2011, durante el periodo comprendido entre los meses de Junio 2011 – Diciembre 2011.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Es evidente que los trabajadores sufren las consecuencias del trabajo sobre sí mismos, ya que implica la aparición y generación de riesgos de muchos tipos. Prueba de ello es la continua aparición en los medios de comunicación de enfermedades laborales con diversas consecuencias, llegando incluso a la muerte. No se puede ocultar la realidad del drama

social y familiar que supone esta situación. El sector de los servicios, específicamente las Escuelas de Conducción no son ajenas a esta realidad y es necesario actuar sobre ellas.

Asumir la motivación y la satisfacción de los instructores de Safe Drive es, además de un imperativo, una obligación moral de las diferentes administraciones y empresas que prestan sus servicios a la comunidad, y debe partir del doble firme compromiso de los agentes implicados para, por un lado eliminar los aspectos nocivos del trabajo sobre las personas y por otro, mejorar las condiciones de trabajo en que se realizan las tareas.

El manejo de vehículos se caracteriza por elevados índices de siniestralidad, e implica gran importancia en cuanto a los riesgos y las consecuencias de éstos en los trabajadores, las alteraciones de carácter psicosocial, así como problemas posturales, dolencias de espalda, y otros de diferente tipo.

La Administración estará favorecida en gran manera con el presente estudio, pues le permitirá enfocarse en el diseño organizacional del que dependen los instructores para el desarrollo de la empresa así como del liderazgo que requiere.

El control que se ejerce en el cumplimiento de las metas y de los objetivos es un indicador prioritario de la estabilidad laboral y por qué no emocional del individuo, pues de manera directa afecta su ambiente de trabajo, si este se torna competitivo, tedioso, o motivante. Factores que contribuyen o menoscaban la entrega al trabajo y a la pertenencia de la empresa como a las convicciones de cada ser humano.

La dirección y la manera en que se emplea su poder en los elementos que rige es fundamental para conectar el trabajo con las expectativas del trabajador, la rentabilidad con la salud y equilibrar los intereses de las dos caras de la productividad, la empresarial y la personal. El encargado de coordinar el talento humano es el difusor de la misión organizacional y el responsable de que todos entiendan, sepan y lo practiquen.

Las herramientas que se presentan para la toma de decisiones gerenciales en base al manejo del recurso humano y de los procesos de trabajo se verán desde otra perspectiva que favorezca no solo la rentabilidad sino también la precautelar los intereses de los instructores sin dejar de lado el buen manejo administrativo de los recursos que posee.

Para mejorar la competitividad en los instructores de la empresa no depende principalmente de esfuerzos y deseos, sino también de tener la capacidad necesaria para hacerlo. Por lo tanto la Administración en su búsqueda por gerenciar estratégicamente al talento humano, podrá equilibrar la responsabilidad de la rentabilidad con la del bienestar de los elementos que contribuyen al logro de las aspiraciones de los accionistas.

Debido a que está en auge el acceso a cursos de conducción por la regulación en las leyes de tránsito del Ecuador, para el acceso a licencias, ha ocasionado la proliferación de otras instituciones que pretenden brindar el mismo servicio, por lo que la competitividad es imperiosa, así como la exigencia de los instructores ya sea en desempeño como en carga horaria para la cobertura deseada.

El compromiso con los instructores es altamente representativo, debido a la exigencia física y mental que se requiere de ellos, por la formación de criterio y de conocimientos que brindan a los futuros conductores. Por tal motivo, los beneficiarios directos de este estudio serán ellos, así como los accionistas y administrativos de Safe Drive y, de manera indirecta los lectores interesados que busquen hacer de este un material de asistencia y de consulta.

Finalmente, desde la perspectiva de la eficiencia, es necesario innovar, buscando ser mejores. Para ello, se requiere la participación activa de los involucrados y de los administrativos que apunten al crecimiento de la empresa basada en el crecimiento del talento humano.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Estudiar la incidencia del talento humano en la competitividad de los instructores de Safe Drive – Ambato, mediante observación directa para solucionar los problemas motivacionales

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Conocer los factores que afectan la competitividad de los instructores de Safe Drive con las herramientas de la administración, para optimizar el servicio al cliente externo

Analizar un enfoque gerencial para el talento humano, que nos permita motivar y brindar satisfacción a los instructores de Safe Drive mediante una administración efectiva

Diseñar un manual interno de promociones en base a competencias y logros para motivar al personal más destacado

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Según la investigación realizada por:

RAMÓN V. (2010): *El servicio como estrategia competitiva en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez – Latacunga*. Facultad de Ciencias Médicas. UNIANDES.

En la presente investigación se presentan los siguientes objetivos:

Diseñar estrategias de calidad dirigidas al personal y a los usuarios externos que acuden al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez en Latacunga para favorecer y garantizar eficiencia en la atención

Fundamentar científicamente estrategias de calidad con eficiencia en los procedimientos que generen satisfacción en el usuario del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez – Latacunga.

Establecer las causas por las cuales se evidencia mala atención a los clientes externos del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez – Latacunga  
Implementar una estrategia de servicio que beneficie a los pacientes del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez – Latacunga y a la competitividad de la misma.

En la presente investigación se presentan las siguientes conclusiones:

No existen estrategias de servicio en el Instituto de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, por lo que los clientes no muestran un nivel alto de satisfacción en sus opiniones

El personal que labora en laboratorio realiza su trabajo enfocándose en los pedidos del cliente y no en su atención integral.

La competitividad se verá beneficiada en la Institución al implementar estrategias de servicio

La cobertura y difusión de los servicios que brinda el Instituto de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es desconocido por la colectividad

VEGA O. (2010): *Estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto “Pastora Iturralde” del cantón Salcedo, período 2010*. Dirección de Postgrado, Diploma Superior en Administración de Riesgos Laborales. UTC.

En la presente investigación se presentan los siguientes objetivos:

Indagar estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto “Pastora Iturralde” del cantón Salcedo, período 2010, debido a las exigencias personales y profesionales que enfrentan, a fin de mejorar las condiciones psicosociales y físicas.

Determinar las causas que generan estrés laboral para comprender la situación psicosocial de los docentes del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde del cantón Salcedo, período 2010, en relación a las exigencias profesionales y físicas que vive.

Aplicar un test de expertos para la detección de estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde del cantón Salcedo, período 2010, de acuerdo a las actividades correspondientes a su profesión y realidad

Reconocer las consecuencias que se generan por estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde del cantón Salcedo, período 2010, para mejorar sus condiciones psicosociales y físicas.

En la presente investigación se presentan las siguientes conclusiones:

Los maestros del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde de la ciudad de Salcedo, en su mayoría son víctimas de estrés laboral, mantienen una relación de trabajo normal pero poco comprometida con la institución, evitan dar más de lo que se exige y pretenden no involucrarse sentimentalmente en su trabajo.



El mobbing o acoso es alto. Sin embargo nadie ha enfrentado la situación, sea víctima o testigos para dar fin a esta patología psicosocial

Los medios para realizar sus actividades docentes son limitantes, cuentan únicamente con los que el Gobierno proporciona.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La investigación que se presenta, se desarrollará en base a la normativa del paradigma crítico propositivo, porque tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

En esta investigación adopta el paradigma crítico propositivo, debido a su orientación cualitativa, donde la finalidad de la investigación es la descripción y explicación de la realidad del objeto de investigación.

La realidad de Safe Drive, tendrá una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución, la solución que se pretende dar al problema en base a la observación directa, y la participación activa del investigador.

En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, será de obediencia procurando que los valores del investigador influya lo estrictamente necesario, que permitirá determinar la relación teórico-práctico con datos reales proporcionados por la empresa, concibiéndola como un proceso de retroalimentación, permanentemente y mutuo entre el sujeto y el objeto de investigación.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Constitución de la República del Ecuador. TITULO VI. RÉGIMEN DE DESARROLLO. Capítulo Sexto. Trabajo y producción. Sección Quinta. Intercambios económicos y comercio justo.

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

El Estado definirá una política de precios orientadas a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privado, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Código del Trabajo, R.O. 644, 29-julio-2009, 16/12/2005, TITULO IV, DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO, Capítulo I, Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 348.- Accidente de trabajo.- Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

Código del Trabajo, R.O. 644, 29-julio-2009, 16/12/2005, TITULO I, DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo III, De los efectos del contrato de trabajo.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Código del Trabajo, R.O. 644, 29-julio-2009, 16/12/2005, TITULO I, DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo IV, De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código; artículos Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Decreto 2393.

Art. 360.- Incapacidad permanente y absoluta.- Producen incapacidad permanente y absoluta para todo trabajo las lesiones siguientes:

1. La pérdida total, o en sus partes esenciales, de las extremidades superiores o inferiores; de una extremidad superior y otra inferior o de la extremidad superior derecha en su totalidad.

Son partes esenciales la mano y el pie

2. La pérdida de movimiento, equivalente a la mutilación de la extremidad o extremidades en las mismas condiciones indicadas en el numeral anterior;
3. La pérdida de la visión de ambos ojos, entendida como anulación del órgano o pérdida total de la fuerza visual;
4. La pérdida de un ojo, siempre que el otro no tenga acuidad visual mayor del cincuenta por ciento después de corrección por lentes;
5. La disminución de la visión en un setenta y cinco por ciento de lo normal en ambos ojos, después de corrección por lentes;
6. La enajenación mental incurable;
7. Las lesiones orgánicas o funcionales de los sistemas cardiovascular, digestivo, respiratorio, etc., ocasionadas por la acción mecánica de accidente o por alteraciones bioquímicas fisiológicas motivadas por el trabajo, que fueren declaradas incurables y que, por su gravedad, impidan al trabajador dedicarse en absoluto a cualquier trabajo; y,
8. La epilepsia traumática, cuando la frecuencia de la crisis y otros fenómenos no permitan al paciente desempeñar ningún trabajo, incapacitándole permanentemente.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Formulación del problema**

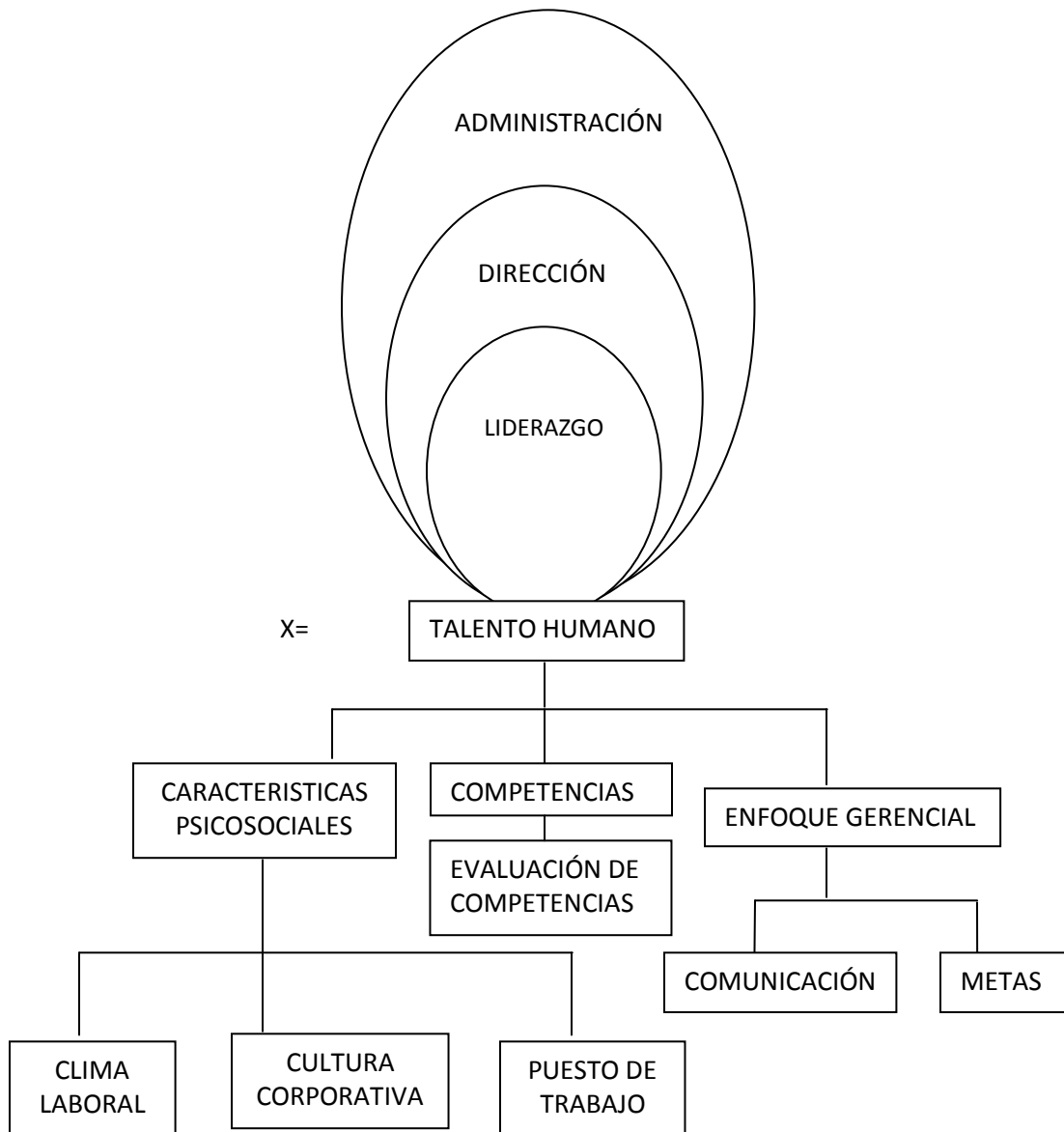
¿De qué manera incide la falta de un estudio del talento humano en la competitividad de los Instructores de Safe Drive – Ambato, período 2011?

### **2.4.2. Variables**

X= Talento humano

Y=Competitividad

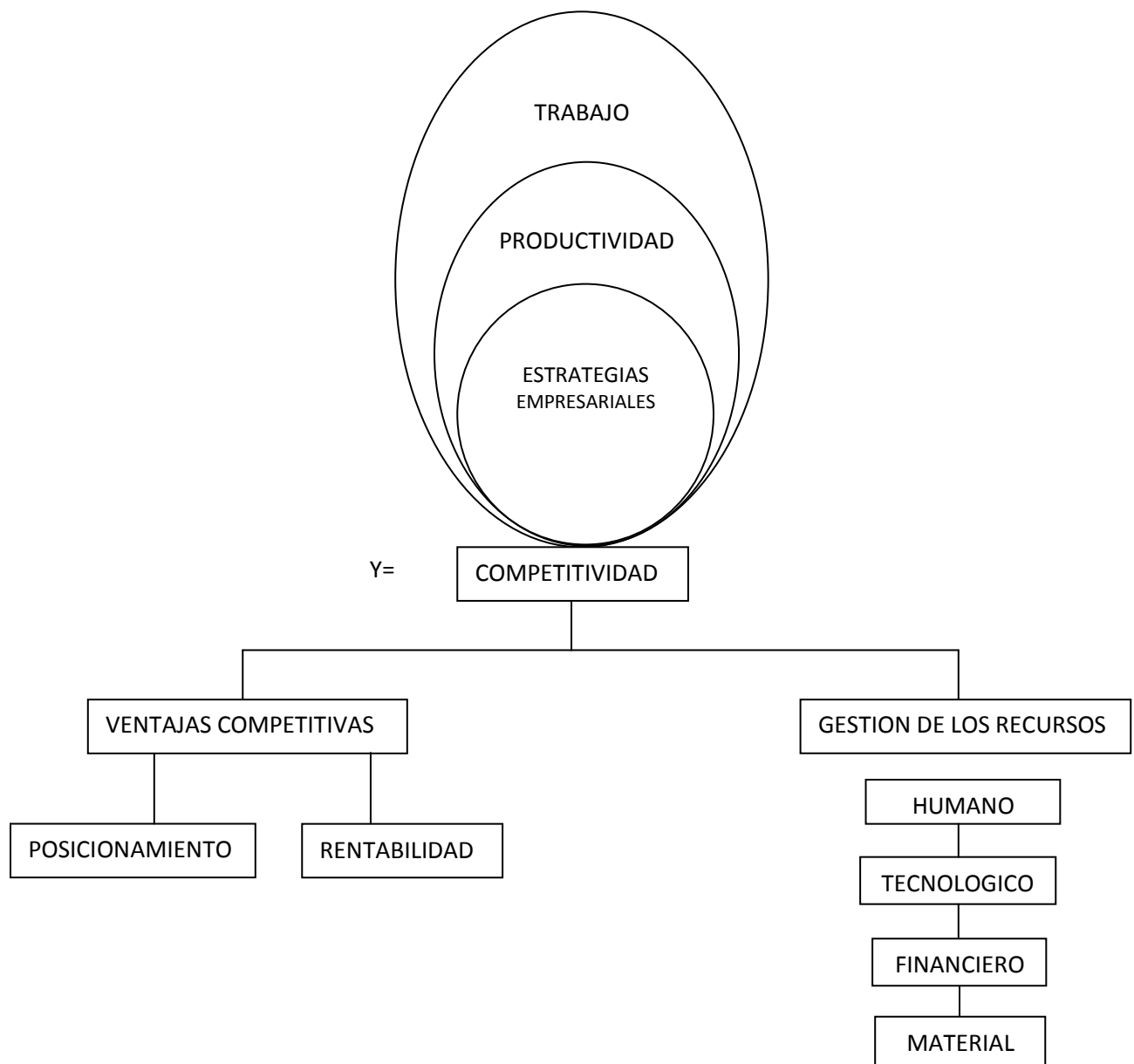
### 2.4.3. Categorización



Elaborado por: Juan Carlos Marfetán

Tutor: Ing. Silvia Guerrero

Fecha: 03-2011



**Elaborado por: Juan Carlos Marfetán**

**Tutor: Ing. Silvia Guerrero**

**Fecha: 03-2011**

## **Administración**

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. Reyes, A. (2004, p.43)

De lo dicho por el autor, la administración es la base para la empresa, ya que proporciona los cimientos para que se sostenga la misión, visión, valores y la permanencia de la entidad; el logro de las metas se basa en la excelente fundamentación de cada proceso.

### **Proceso de la Administración**

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA).
- **Organizar:** Indica quien o quienes realizan la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; la manera de realizarla; el tiempo mediante el diseño de proceso de negocio, es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para

corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización

#### Administración de los Recursos Humanos

“Con la administración del capital humano se intenta determinar la relación que existe entre ciertas acciones de recursos humanos y el resultado final del análisis financiero. Es la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales”. Wayne M. Robert M. (2005, p. 4)

#### **Dirección**

Para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) de Ecuador: (2011)  
“La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa”. (p. 1)

#### Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección

Como lineamientos de la dirección están:

- Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente
- Definir claramente las tareas de los empleados
- Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal
- Mantener la disciplina en el grupo de trabajo



## **Liderazgo**

“Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Robert N. Christopher F. Achua (2004, p.5)

Douglas McGregor (1960) determinó las categorías de liderazgo X – Y.

### **Teoría X**

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### **Teoría Y**

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

## **Talento Humano**

Según Grupo Consultoría (2011):

“Es una estrategia para crear valor a la organización y desde esta perspectiva se concibe a la persona como un ser que busca su desarrollo integral, así mismo a la organización como el espacio que le posibilita desarrollo. (...), juntos construyen una cultura de calidad que genere competitividad”. (Recopilado el 6 de julio de 2011, [http:// www.grupoconsultoria.com.co/talento.pdf](http://www.grupoconsultoria.com.co/talento.pdf))

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes:

1. La admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección,
2. La evaluación del desempeño
3. La compensación laboral
4. El desarrollo de las personas
5. La retención del personal
6. El monitoreo de las personas basadas en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

## **Aspectos Psicosociales**

Las condiciones organizacionales y psicosociales son factores reales de riesgo, como lo son los factores físicos y ambientales. Ello supone asumir que los factores psicosociales no pueden considerarse como elementos secundarios o complementarios para la seguridad y la

salud laboral, son factores substantivos, y probablemente cada vez lo sean más debido a la creciente importancia de los factores organizacionales en la estructura actual del trabajo.

### **Cultura Corporativa**

Sistema de significados compartidos por los miembros de la misma organización y que sirve para diferenciarla de otras”. Schein (1988, p.43)

Entre los elementos más citados pueden enumerarse los siguientes:

1. Innovación y asunción de riesgos. Grado o medida con que se estimula a los trabajadores para que sean innovadores y asuman riesgos.
2. Atención al detalle. Expectativas de la empresa acerca de que el trabajo se realice de forma precisa y detallista.
3. Orientación a los resultados. Importancia concedida a los resultados obtenidos, por encima de la atención a las técnicas y procesos que se utilizan.
4. Orientación a las personas. Importancia concedida a las personas y sus variables personales, atendiendo a obtener la mejor adecuación y satisfacción de los trabajadores.
5. Orientación al equipo. Valor otorgado al trabajo realizado de forma grupal compartiendo decisiones.
6. Energía. Capacidad de trabajo y persistencia en los cometidos asignados. Competitividad interna y externa de los trabajadores.
7. Estabilidad. Importancia concedida al mantenimiento del status quo por encima del cambio y la modificación.

Estos siete elementos o dimensiones son factores de diferenciación entre las empresas, de forma que la cultura específica de cada una se obtiene a través del perfil resultante de evaluar tales dimensiones.

## **El Clima Laboral**

“Es la atmósfera social de una determinada empresa u organización y que determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella”. Peiró, J .M. Y Prieto, F. (1996, p. 35)

“Es la representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo”. James y Sells. (1981, p.76)

De esta forma, el clima de la organización pasa a ser una cuestión individual, o del agregado de múltiples individuos en un grupo; lo importante no son las características reales y objetivas de la organización sino su percepción por parte de los sujetos.

### **Características del clima laboral**

- El clima de la organización se concibe como una cualidad relativamente estable de la organización.
- Las organizaciones se distinguen entre sí por su clima.
- El clima de la organización sirve para describir la situación laboral.

## **Puesto de Trabajo**

“Es la unidad de observación, donde los profesionales encuentran la mayor parte de las situaciones y problemas vinculados con las condiciones de trabajo” Andrés J. (2007, p.108)

El autor cita, las condiciones propiamente internas de las actividades que se ejecutan en el trabajo, los procesos que se generan en la realización de una tarea y las inherencias de cada

una de ellas. Dependiendo del lugar en el que labore, la profesión, la ocupación u oficio variará el puesto de trabajo y las funciones que le asignen o se responsabilice.

## **Competencias**

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes. Werther W. (2008, p.75)

## **Evaluación de las competencias**

“La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales”. Gordillo H. (2010, p. 24)

### **Tipos de competencias**

- Las Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las Competencias Sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- Las Competencias Individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

## Condiciones de la Evaluación

- Validez: Que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento captar realmente si la persona es competente o no? Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.
- Autenticidad: Que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba.
- Justicia: Donde todos las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.
- Aceptación: Las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales para un nivel X, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos. Naturalmente, esta aceptación se extiende también a los empresarios y a quienes contratan, en general.

## Enfoque gerencial

Las organizaciones buscan equilibrar la relación existente entre el talento humano y las metas de la organización, por ello el enfoque que pretende dar es el de la conjugación de estos dos elementos

## Comunicación

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Fernández C. (2006, p. 43)

## Metas

Diseñan los fines a alcanzar mediante los procedimientos operativos organizacionales existentes. Describen resultados específicos cuantificables a menudo en el corto plazo, por lo que se relacionan con el desempeño global de la empresa. Las metas específicas delimitan cursos de acción para las decisiones y actividades diarias dentro de los departamentos. Robbins, S; Coulter M. (2005, p. 457)

De lo citado por los autores, las actividades de trabajo de una organización son resultado de las metas fijadas, el control que se ejerza para su cumplimiento es también parte fundamental de que los específicos sean el logro de los generales

### **Trabajo**

”Es la actividad humana mediante la cual se transforman y adaptan los elementos de la naturaleza para satisfacer necesidades humanas, cuya remuneración es el salario”. Para Ávila J. (2006, p.17)

### **Productividad**

“Se verifica en la cantidad de producción obtenida en una unidad de tiempo de trabajo. Cuanto mayor sea la productividad de trabajo, menor será el valor de la mercancía” Ávila J. (2006, p.78)

### **Estrategias empresariales**

“El objetivo de una estrategia básica es proporcionar información sobre la cual va a ser la orientación futura de la empresa”. Cuno P, García S (1993, p.107)

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde está la empresa: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

Qué servicios ofrecer

Qué demandas del mercado satisfacer

A qué segmento de clientes atender

Qué área geográfica atacar

### Implementación de la estrategia empresarial

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios

### **Competitividad**

Define a la competitividad, partiendo de los siguientes términos como:



Competencia.- Es una pugna, lucha, disputa, contienda entre dos o más personas o grupos de personas o empresas que aspiran obtener la misma cosa. Jaramillo C. (2002, p.2)

Competente.- Es un ser idóneo apto, capaz de realizar algo en particular

Competitividad.- Es la capacidad para competir y salir victoriosa, la competitividad es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno.

Innovación y supervivencia.

La innovación es el proceso que consiste en aplicar nuevas ideas para resolver problemas. El objetivo de supervivencia precisa que la empresa sea capaz de impulsar sus actividades y adaptarse a los cambios externos e internos.

Los tipos de innovación según su naturaleza:

1. Innovación tecnológica (tanto en productos como en procesos).
2. Innovación en métodos de gestión.
3. Innovación social.

Tipos de innovaciones

A) Grado de novedad:

1. Radical: Presenta un cambio total en los productos, servicios, procesos, o tecnologías.
2. Incremental: Mejora de un producto, servicio o proceso. Introduce cambios menores.

B) Componentes:

1. Modular: Modificar alguno de los componentes, manteniendo su estructura.
2. Arquitectónica: Utiliza los mismos componentes conocidos, modificando la estructura

## **Ventajas Competitivas**

“Todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con el objeto de aumentar su participación en el mercado”. Dessler G. (2001, p. 21)

## **Posicionamiento**

“Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia”. Kotler, P. y Armstrong, G. (2003, p.5)

La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

## **Rentabilidad**

“Todo plan que busca lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente éstos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible”. Reyes A. (2008, p.247)

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

- Cumplimiento de las especificaciones: El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada.
- Durabilidad: Es la medida de la vida operativa del producto.

- Seguridad de Uso: La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado.

Factores primordiales que influyen en la rentabilidad

1. Intensidad de la inversión
2. Productividad
3. Participación de Mercado
4. Tasa de crecimiento del mercado
5. Calidad de producto/servicio
6. Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.

### **Gestión de los recursos**

Son una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de una empresa y al logro de sus objetivos, dichos recursos son:

### **Recursos Humanos**

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

### **Recursos tecnológicos**

En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas o de los hogares. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas. Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta así tenemos los vehículos y equipos sensomotrices

### **Recursos Financieros**

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, ( bonos ).

### **Recursos Materiales**

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. ( empresa )

- b. Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. ( producto )

## **2.5. HIPÓTESIS**

Formulación del problema

¿De qué manera incide la falta de un estudio del talento humano en la competitividad de los Instructores de Safe Drive – Ambato, período 2011?

### **Hipótesis**

El estudio del talento humano mejorará la competitividad de los instructores de Safe Drive – Ambato.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Talento Humano

**Variable Dependiente:** Competitividad

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque**

De conformidad con el paradigma Critico – Propositivo anunciado en la fundamentación filosófica se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Para la comprensión del objeto de estudio, será contextualizado desde una perspectiva interna para la solución del problema planteado. La observación directa del investigador junto con la hipótesis palpable, tratará de interpretar la realidad del talento humano y su vinculación en la mejora de la competitividad

Al ser un proceso dinámico permitirá el trabajo conjunto con las personas involucradas en el proyecto y el investigador, a fin de obtener de las bases subjetivas una realidad objetiva con el uso de datos estadísticos.

### 3.2.

#### **Modalidad de la investigación**

La investigación es **Cualitativa**, porque ayudará a entender el fenómeno social y sus características a través de la comprensión holística del problema, puesto que le interesa la interpretación a profundidad del fenómeno en estudio y genera la comprensión del fenómeno social y sus características

Es **Bibliográfica**, por cuanto requiere de la información necesaria para la comprensión del problema de investigación y para su correspondiente solución, sea a través de folletos, periódicos, libros, tesis y otros.

**De campo.-** Es el estudio sistemático de los problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir y explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

### 3.3.

#### **Tipo de Investigación**

**Exploratoria.-** Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La presente investigación es de tipo **Descriptiva**, porque está dirigido a determinar como es y cómo está la situación de las variables de la investigación, a la vez que es de carácter aplicada por cuanto ofrece propuestas factibles para la solución del problema planteado.

Es **Correlacional**, porque se interesa por averiguar cómo se relacionan o vinculan los diversos fenómenos entre sí, es decir, el talento humano con la competitividad de los instructores de Safe Drive

### **3.4. Población y muestra.**

La población estará comprendida por los instructores de Safe Drive, cantón Ambato.

El estrato seleccionado es el siguiente

#### **a) Marco muestral**

La población a ser investigada serán los instructores de Safe Drive, quienes con su participación en el estudio, contribuirá a dar una visión amplia con sus respuestas, opiniones y experiencias acerca de la incidencia del puesto de trabajo en la salud laboral de ellos.

#### **b) Tendencia de la muestra**

Se analizará el conocimiento de los integrantes de la muestra en cuanto a la incidencia del puesto de trabajo en la motivación laboral de los instructores de Safe Drive



## **Muestra**

Se tomará el total de la población por el número de integrantes, esto es 37 personas, reflejado en el número de encuesta.

### 3.5. Operacionalización de variables

Hipótesis: El estudio del talento humano mejorará la competitividad de los instructores de Safe Drive – Ambato, periodo 2011

Variable independiente.- Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella	Políticas	Clima Laboral Sugerencias Comunicación	¿Le agrada el ambiente de trabajo?	Encuesta instructores I.- cuestionario
	Organización	Puesto de trabajo Juntas Metas	¿Qué tipo de molestias ha presentado en su puesto de trabajo?	Encuesta instructores I.- cuestionario
	Comportamientos	Cultura corporativa Principios Valores	¿Han sido aceptadas sus sugerencias a la gerencia sobre la mejora de las condiciones de trabajo?	Encuesta instructores I.- cuestionario
			¿Ha formado parte de los comités de seguridad de los empleados?	Encuesta instructores I.- cuestionario
			Con qué frecuencia se entrevista con su jefe para el establecimiento de metas?	Encuesta instructores I.- cuestionario

Hipótesis: El estudio del talento humano mejorará la competitividad de los instructores de Safe Drive – Ambato, periodo 2011

Variable Dependiente.- Competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Desempeño de las tareas de un trabajo coordinado y en conjunto, siendo responsables de los resultados los miembros del grupo.	Desempeño	Mejora continua Buen servicio Valor agregado	¿De qué manera presta su servicio al cliente?	Encuesta instructores I.- Cuestionario
	Tareas	Procesos	¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones de la empresa?	Encuesta instructores I.- Cuestionario
	Trabajo	Rendimiento Evaluación Prestaciones Carga horaria	¿Conoce su capacidad de trabajar?  ¿Cuántas horas considera necesarias para tener un buen rendimiento?	Encuesta instructores I.- Cuestionario
	Resultados	Formatos de escala Remuneración Incentivos	¿De qué manera ha recibido compensación por su desempeño?	Encuesta instructores I.- Cuestionario

### 3.6. Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1- ¿Para qué?	Solucionar el problema y alcanzar los objetivos de la investigación.
2- ¿A qué personas o sujetos?	Personal operativo de la empresa.
3- ¿Sobre qué aspectos?	Talento humano, motivación, capacitación, Competitividad, clima laboral, estrés
4- ¿Quién?	Investigador: Marfetán Álvarez Juan Carlos
5- ¿A quiénes?	Empresa: SAFE DRIVE Escuela de Conducción
6- ¿Cuándo?	Desde Junio 2010 a Septiembre del 2011
7- ¿Dónde?	Ambato Tungurahua Bibliotecas Municipal, UTA y Empresa Safe Drive
8- ¿Cuántas veces?	1 vez.
9- ¿Cómo? ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta, Entrevista, Observación de campo.
10- ¿Con qué?	Encuestas, observación, datos históricos

### **3.7. Procesamiento y análisis**

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Aplicación de los instrumentos
- Codificación de datos
- Elaboración de tablas de salida
- Tabulación de la información en el programa Excel- SPSS
- La técnica estadística es por porcentajes para las preguntas cerradas y análisis para las preguntas abiertas
- Presentación de los datos mediante gráficos de barras, circulares y cuadros.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Con la información obtenida en la aplicación de la encuesta se realizó el análisis e interpretación de los datos proporcionados por el personal operativo (instructores) de la escuela de conducción Safe Drive Cía. Ltda. Se efectuó un análisis porcentual, cuyos resultados están representados en forma de gráficos estadísticos de pastel, utilizando el software SPSS programa estadístico. Estos resultados nos permitieron identificar cuáles son las principales carencias y cualidades de la empresa.

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presenta los datos estudiados representados estadísticamente, que contribuirán a la solución del problema en estudio.

### 1¿Es gentil en su atención con los clientes?

**Tabla 1**

#### **Atención con los clientes**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	<b>8,000</b>	<b>21,622</b>	<b>21,622</b>	<b>21,622</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>12,000</b>	<b>32,432</b>	<b>32,432</b>	<b>54,054</b>
<b>Aveces</b>	<b>14,000</b>	<b>37,838</b>	<b>37,838</b>	<b>91,892</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

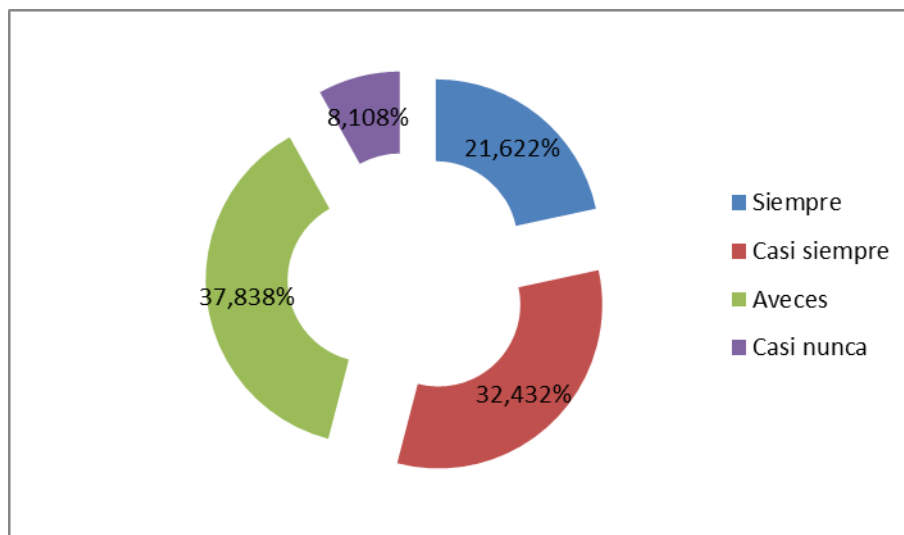
Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Gráfica 1**

#### **Atención con los clientes**



Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados los instructores indican que son gentiles en su atención con el cliente siempre en un 21,622%, mientras que el 32,432% manifiestan serlo casi siempre, el 37,838 dice ser gentil aveces, mientras que el 8,108% dice ser gentiles con el cliente casi nunca.

**Interpretación:**

En consecuencia de estos resultados es importante destacar que la mayoría de instructores son gentiles con la clientela, de todas maneras sería importante fijar un cronograma de actividades de relaciones humanas para optimizar la atención personalizada

**2 ¿Recibe capacitación para atender al cliente?**

Tabla 2  
**Capacitación para atender al cliente**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	<b>1,000</b>	<b>2,703</b>	<b>2,703</b>	<b>2,703</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>2,000</b>	<b>5,405</b>	<b>5,405</b>	<b>8,108</b>
<b>Aveces</b>	<b>7,000</b>	<b>18,919</b>	<b>18,919</b>	<b>27,027</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>24,000</b>	<b>64,865</b>	<b>64,865</b>	<b>91,892</b>
<b>Nunca</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

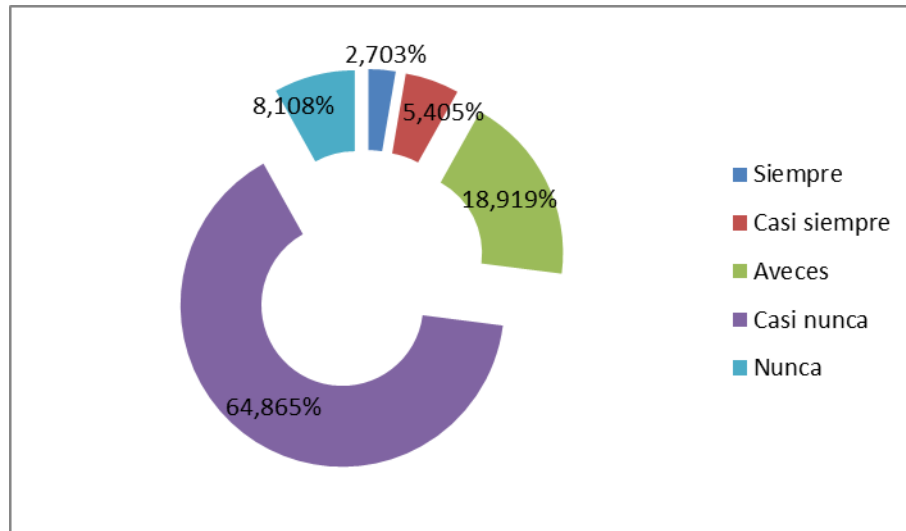
Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011



Gráfica 2  
**Capacitación para atender al cliente**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

### **Análisis:**

El 2,703% de los encuestados mencionan contar siempre con capacitación, el 5,405% indican que la capacitación se da casi siempre, el 18,919% considera que la capacitación se da a veces, un 64,865% manifiesta que las capacitaciones se las da casi nunca, y el 8,108% dice que nunca se dan capacitaciones de atención al cliente

### **Interpretación:**

Las capacitaciones para atención al cliente deberían ser consideradas por las empresas como una inversión mas no como un gasto, si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable recibir recomendaciones con otros consumidores por eso es necesaria siempre optimizar el trato al cliente.

### 3 ¿Brinda usted un valor agregado al momento de prestar su servicio?

**Tabla 3**

#### Valor Agregado al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>4,000</b>	<b>10,811</b>	<b>10,811</b>	<b>18,919</b>
<b>A veces</b>	<b>9,000</b>	<b>24,324</b>	<b>24,324</b>	<b>43,243</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>5,000</b>	<b>13,514</b>	<b>13,514</b>	<b>56,757</b>
<b>Nunca</b>	<b>16,000</b>	<b>43,243</b>	<b>43,243</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

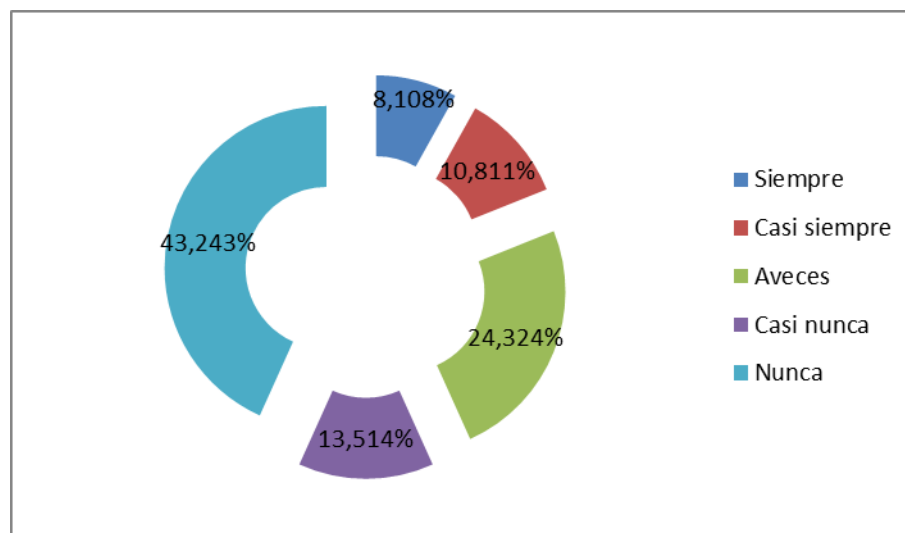
Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Gáfica 3**

#### Valor Agregado al cliente



Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Análisis:**

Los resultados indican que el 8,108% de los encuestados brindan un valor agregado en el servicio a los clientes, el 10,811% manifiesta que casi siempre brindan un valor agregado al momento del servicio, el 24,324% mencionan que aveces se da un valor agregado, un 13,514% dicen que casi nunca se da un valor agregado al servicio, y el 43,243% mencionan que nunca se da un valor agregado al servicio.

**Interpretación:**

El valor agregado es vital para convertir las debilidades en fortaleza ya que si se tiene esta característica en el equipo de trabajo, en la estructura de la organización, los líderes podrán observar y trabajar en una ventaja competitiva

**4 ¿Conoce su capacidad de fuerza para trabajar?****Tabla 4****Capacidad de fuerza de trabajo**

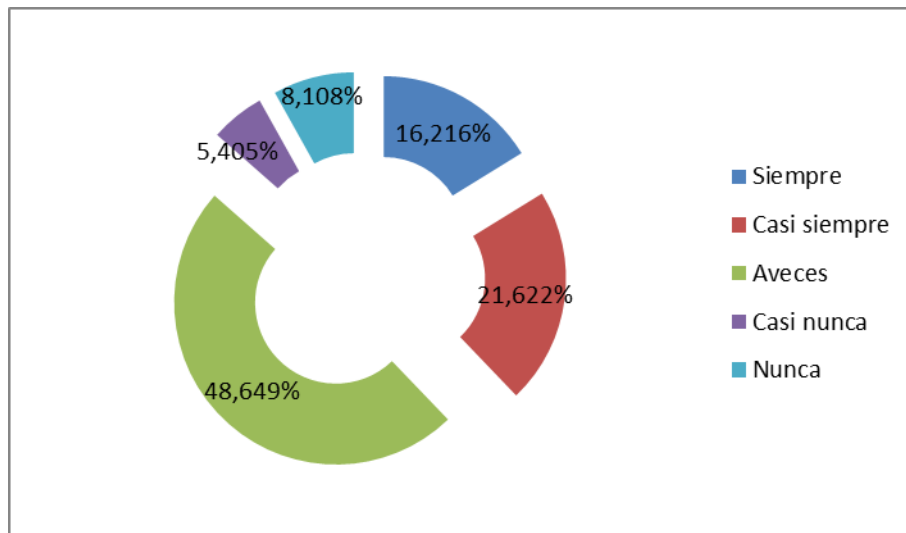
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	<b>6,000</b>	<b>16,216</b>	<b>16,216</b>	<b>16,216</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>8,000</b>	<b>21,622</b>	<b>21,622</b>	<b>37,838</b>
<b>Aveces</b>	<b>18,000</b>	<b>48,649</b>	<b>48,649</b>	<b>86,487</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>2,000</b>	<b>5,405</b>	<b>5,405</b>	<b>91,892</b>
<b>Nunca</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 4**  
**Capacidad de fuerza de trabajo**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Análisis:**

El 16,216% de los encuestados manifiestan siempre conocer su fuerza para trabajar, el 21,622% mencionan conocer casi siempre, el 48,649% dicen a veces, el 5,405% señalan casi nunca conocer su capacidad de fuerza para trabajar, mientras que el 8,108% declaran nunca conocer su capacidad de fuerza laboral

**Interpretación:**

Es el conjunto de fuerzas físicas y psicológicas que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción. El desconocimiento de las enfermedades laborales que podrían generarse por abuso en carga horaria, tareas repetitivas y sedentarismo son de gran magnitud ya que los efectos en su vida social, familiar y laboral se ven en el trato cotidiano

con sus semejantes, en ocasiones depresión, en otras poca estima y hasta agresión en un plano interno y externo del individuo.

## 5 ¿Está consciente de las horas que debe laborar para que no perjudiquen su salud?

### Horas laborables incidentes en la salud

**Tabla 5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	<b>28,000</b>	<b>75,676</b>	<b>75,676</b>	<b>75,676</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>6,000</b>	<b>16,216</b>	<b>16,216</b>	<b>91,892</b>
<b>A veces</b>	<b>2,000</b>	<b>5,405</b>	<b>5,405</b>	<b>97,297</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>1,000</b>	<b>2,703</b>	<b>2,703</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

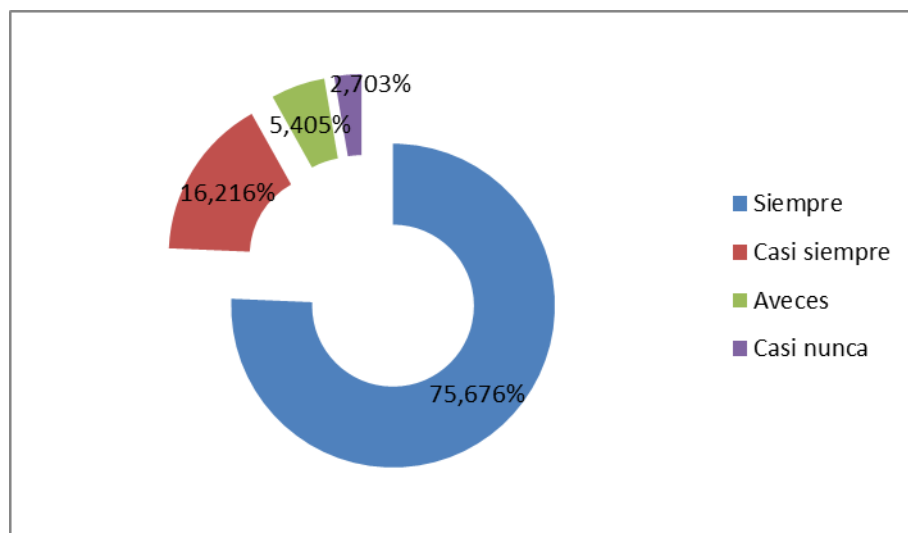
Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Gráfica 5**

### Horas laborables incidentes en la salud



Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados el 75,676% de los encuestados mencionan siempre estar conscientes de las horas que deben laborar para que no perjudiquen su salud, el 16,216% manifiesta que casi siempre, un 5,405% señalan que aveces, el 2,703% mencionan casi nunca estar conscientes de las horas que deben laborar para que no perjudiquen su salud

**Interpretación:**

El exceso de trabajo es considerado como aquel realizado de tal modo que va más allá de la posibilidad de recuperación del individuo; esto puede representar un riesgo, ya que algunas personas pueden exigir mucho de su organismo y presentar dificultades de recuperación

**6 ¿Ha recibido asistencia de riesgos del trabajo por parte de la empresa?**

**Tabla 6**  
**Asistencia de riesgos**

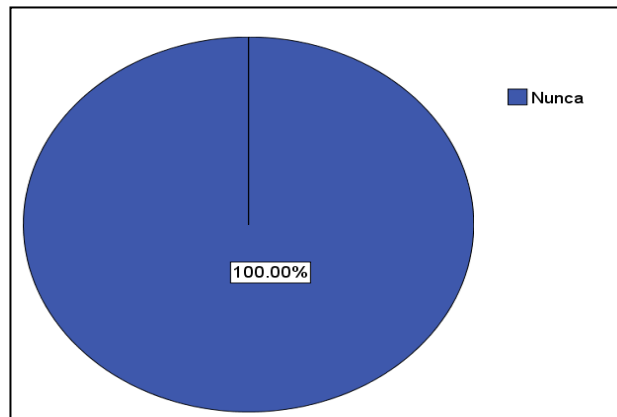
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Nunca</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 6**  
**Asistencia de riesgos**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Análisis:**

El 100% de los encuestados jamás han recibido asistencias de riesgos en el trabajo

**Interpretación:**

Las empresas en su cronograma de actividades deben incluir charlas sobre los riesgos y accidentes laborales para que el trabajador sepa del riesgo que implica su trabajo y sepa cómo actuar ante ellos. El IESS con su departamento Riesgos del Trabajo exige a las empresas el cumplimiento de los requisitos mínimos para la seguridad y bienestar del trabajador, aun cuando no todos los empleados los conocen, los empleadores no están exentos de aplicar las políticas del gobierno a su favor.

**7 ¿Conoce usted sobre el BURNOUT (SDO) síndrome de desgaste Ocupacional?**

**Tabla 7**

**Conoce usted sobre el BURNOUT**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>28,000</b>	<b>75,676</b>	<b>75,676</b>	<b>75,676</b>
<b>No</b>	<b>9,000</b>	<b>24,324</b>	<b>24,324</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

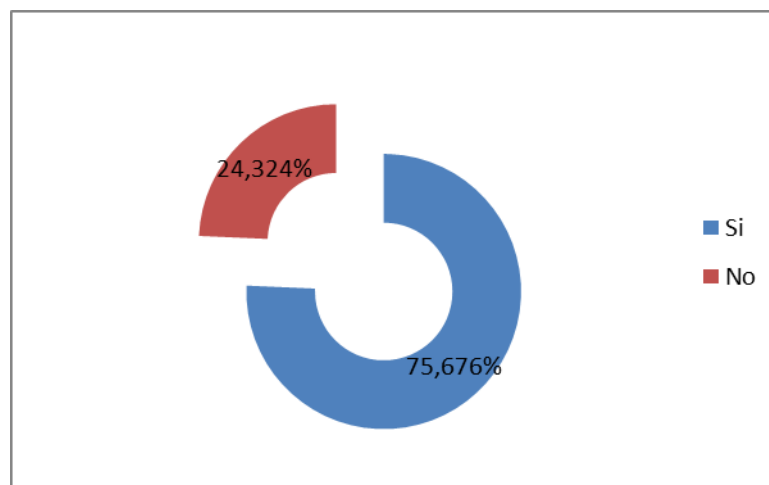
**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 7**

**Conoce usted sobre el BURNOUT**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Análisis:**

El 75,676% de los encuestados conocen a cerca del burnout, mientras que el 24,324% no lo conoce.

**Interpretación:**



Es el síndrome de desgaste Ocupacional es un fuerte sentimiento de impotencia, ya que desde el momento de levantarse ya se siente cansado. El trabajo no tiene fin y a pesar de que se hace todo para cumplir con los compromisos, el trabajo nunca se termina

### 8¿Cree usted padecer este síndrome?

**Tabla 8**

#### **Padece el síndrome BURNOUT**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>28,000</b>	<b>75,676</b>	<b>75,676</b>	<b>75,676</b>
<b>No</b>	<b>9,000</b>	<b>24,324</b>	<b>24,324</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

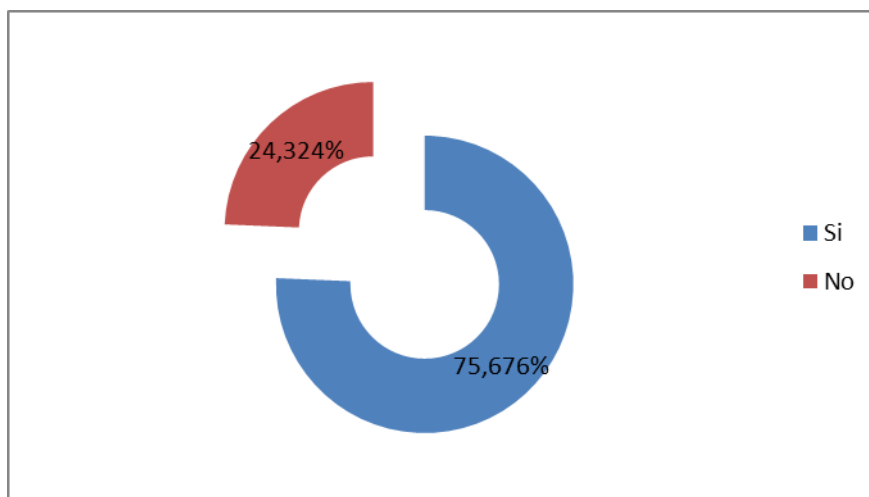
**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 8**

#### **Padece el síndrome BURNOUT**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Análisis:**

El 75,68% de los encuestados creen padecer ese síndrome, mientras que el 24,32% cree no padecerlo

**Interpretación:**

El burnout se origina principalmente en las profesiones de alto contacto con personas, con horarios de trabajo excesivos ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas diarias, cuando no se ha cambiado de ambiente laboral en largos periodos de tiempo y cuando la remuneración económica es inadecuada.

**9 ¿Le agrada el ambiente de trabajo?****Tabla 9****Le agrada el ambiente de trabajo**

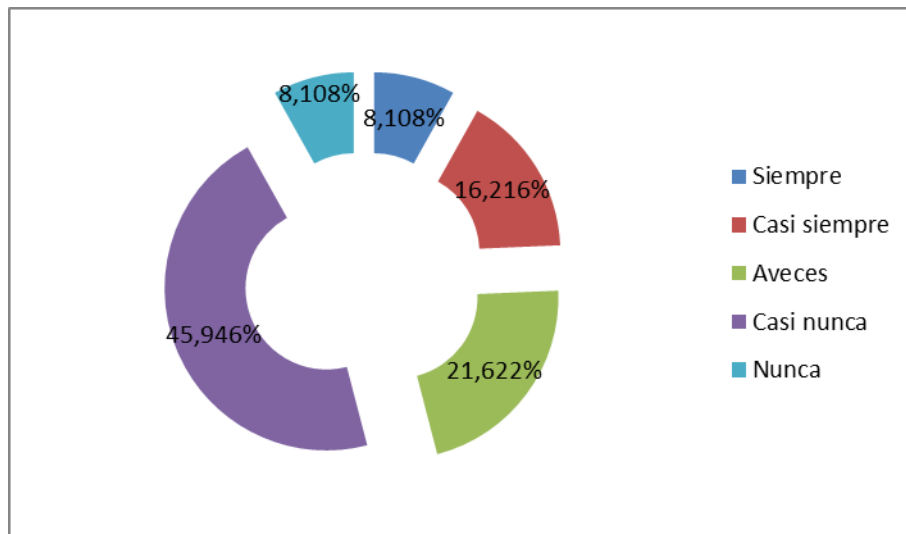
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>6,000</b>	<b>16,216</b>	<b>16,216</b>	<b>24,324</b>
<b>A veces</b>	<b>8,000</b>	<b>21,622</b>	<b>21,622</b>	<b>45,946</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>17,000</b>	<b>45,946</b>	<b>45,946</b>	<b>91,892</b>
<b>Nunca</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 9**  
**Le agrada el ambiente de trabajo**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

### **Análisis:**

Según los resultados el 8,108% de encuestados dicen siempre agradecerles el ambiente de trabajo, el 16,216% menciona que casi siempre, un 21,622% afirma que a veces, el 45,946% señalan que casi nunca y el 8,108% indica que nunca.

### **Interpretación:**

Se trata de un tema de suma importancia ya que en él se incluye la satisfacción de los trabajadores y está más que visto que cuanto mayor satisfacción habrá mayor productividad.

**10 ¿Ha sido motivado el talento humano por su desempeño en el trabajo?**

**Tabla 10**

**Motivación del talento humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	<b>3</b>	8,108	8,108	8,108
Casi siempre	<b>5</b>	13,513	13,513	21,621
Aveces	<b>7</b>	18,918	18,918	40,539
Casi nunca	<b>10</b>	27,028	27,028	67,567
Nunca	<b>12</b>	32,433	32,433	100
Total	<b>37</b>	100	100	

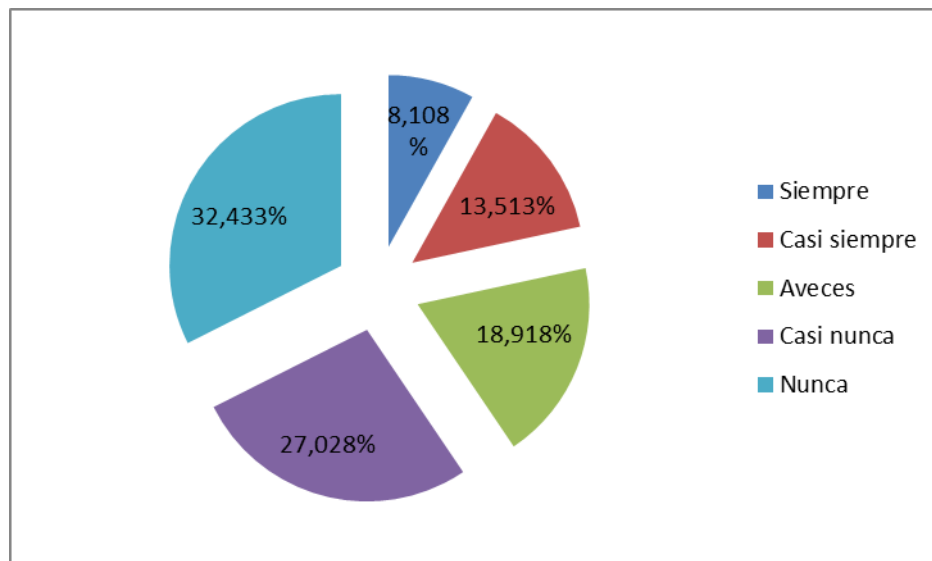
Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Gráfica 10**

**Motivación del talento humano**



Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Análisis:**

Según la encuesta realizada el 10,811% manifiestan siempre haber sido motivados, con igualdad de porcentaje señalan que casi siempre, un 18,919% mencionan que aveces, mientras que el 21,622% revelan que casi nunca, y el 37,837% aluden nunca haber sido motivado

**Interpretación:**

Una empresa consolidada debe atender las necesidades de las personas que la integran, Inyectar una carga emotiva para que mantengan un sobreesfuerzo y produzcan más es necesario y para eso debe aplicar diversas herramientas administrativas

**11 ¿Han sido aceptadas sus sugerencias a la gerencia sobre la mejora de las condiciones de trabajo?**

**Tabla 11**  
**Sugerencias a la gerencia**

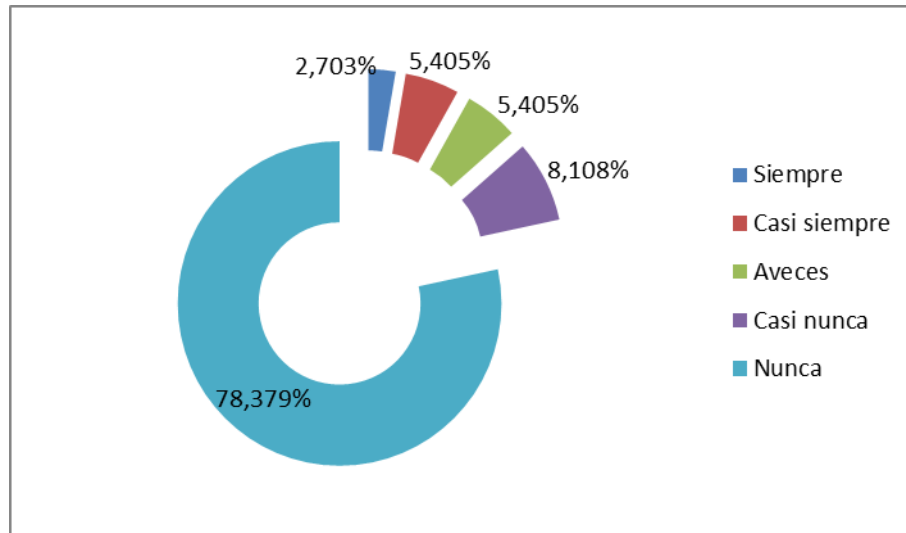
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	<b>1,000</b>	<b>2,703</b>	<b>2,703</b>	<b>2,703</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>2,000</b>	<b>5,405</b>	<b>5,405</b>	<b>8,108</b>
<b>Aveces</b>	<b>2,000</b>	<b>5,405</b>	<b>5,405</b>	<b>13,513</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>3,000</b>	<b>8,108</b>	<b>8,108</b>	<b>21,621</b>
<b>Nunca</b>	<b>29,000</b>	<b>78,379</b>	<b>78,379</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

Gráfica 11  
**Sugerencias a la gerencia**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

#### **Análisis:**

El 2,703% de los encuestados afirman siempre haber sido aceptadas las sugerencias sobre la mejora de las condiciones de trabajo, mientras que el 5,405% se equipara con las opciones de casi siempre y a veces, el 8,108% aluden que casi nunca y el 78,379% mencionan nunca haber sido aceptadas las sugerencias sobre la mejora de las condiciones de trabajo

#### **Interpretación:**

Es necesario utilizar con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.

## 12 ¿La empresa crea un clima laboral apto para atravesar cada jornada de trabajo?

**Tabla 12**  
**Clima laboral apto jornada trabajo**

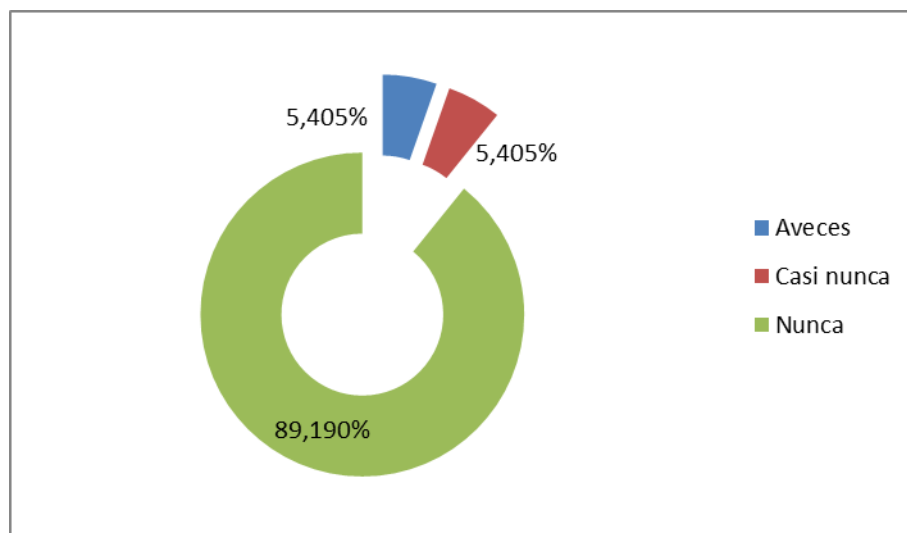
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aveces	2,000	5,405	5,405	5,405
Casi nunca	2,000	5,405	5,405	10,810
Nunca	33,000	89,190	89,190	100,000
Total	37,000	100,000	100,000	

Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Gráfica 12**  
**Clima laboral apto jornada trabajo**



Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Análisis:**

Los resultados nos indican que el 5,405% de encuestados señalan que la empresa crea un clima laboral apto para atravesar cada jornada de trabajo a veces, equiparando el mismo porcentaje de 5,405% para casi nunca y el 89,190% manifiestan que nunca

**Interpretación:**

Los miembros de una empresa son los encargados de crear un adecuado clima laboral para poder cumplir a gusto y satisfacción cada jornada de trabajo

**13 ¿Siente presión en su trabajo por ser competitivo?**

**Tabla 13**  
**Presión en el trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	<b>12</b>	32,432	32,432	32,432
Casi siempre	<b>10</b>	27,027	27,027	59,459
A veces	<b>6</b>	16,216	16,216	75,675
Casi nunca	<b>4</b>	10,811	10,811	86,486
Nunca	<b>5</b>	13,514	13,514	100
Total	<b>37</b>	100	100	

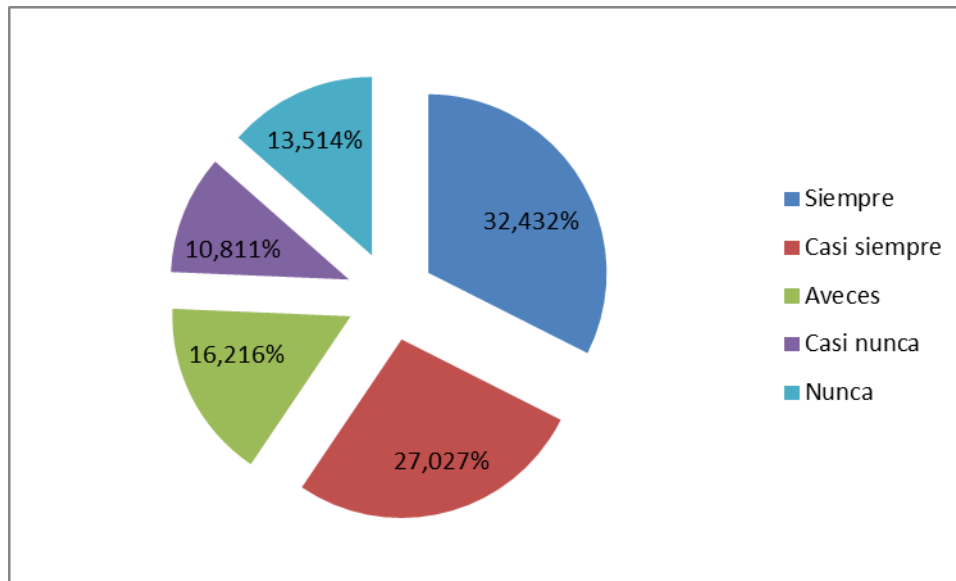
**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011



**Gráfica 13**  
**Presión en el trabajo**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

#### **Análisis:**

Los resultados nos muestran que el 45,946% de encuestados señalan que siempre sienten presión por ser competitivos, el 21,622% mencionan que casi siempre, un 18,919% dice a veces, mientras que el 10,811% aluden casi nunca, y por último el 2,702% afirman que nunca sienten presión por ser competitivos

#### **Interpretación:**

Cierto grado de presión es inherente a toda tarea que se realiza con una considerable responsabilidad y se relaciona, directamente, con la incertidumbre por el logro o no de los objetivos planteados.

#### 14 ¿Con qué frecuencia se entrevista con su jefe para el establecimiento de metas?

**Tabla 14**  
**Entrevistas con los jefes para el cumplimiento de metas**

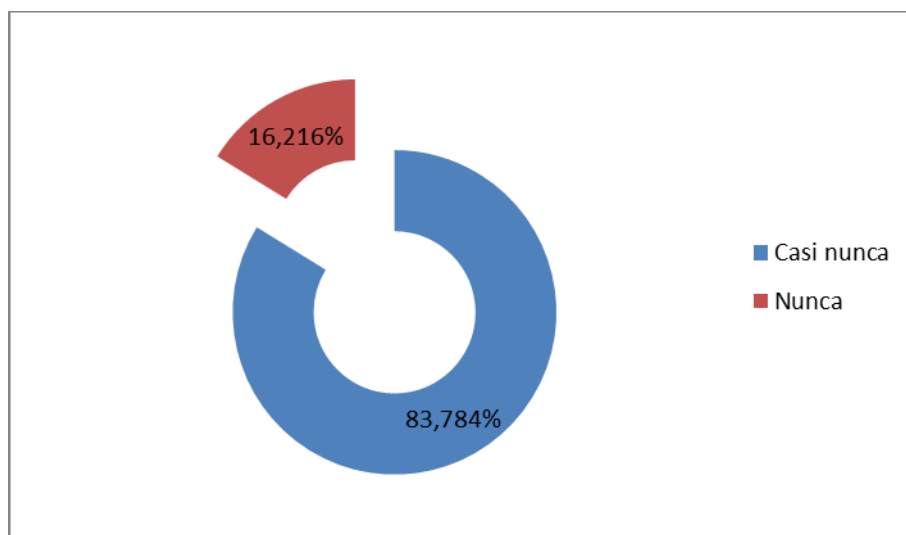
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Casi nunca</b>	<b>31,000</b>	<b>83,784</b>	<b>83,784</b>	<b>83,784</b>
<b>Nunca</b>	<b>6,000</b>	<b>16,216</b>	<b>16,216</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Gráfica 14**  
**Entrevistas con los jefes para el cumplimiento de metas**



Fuente: Encuesta realizada a los Clientes Internos.

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

**Análisis:**

Según los datos analizados el 83,784% de los encuestados manifiestan casi nunca entrevistarse con su jefe para el establecimiento de metas, mientras que el 16,216% señalan que nunca se entrevistaron con su jefe para el establecimiento de metas

**Interpretación:**

Las entrevistas con los directivos suelen ser productivas más aun cuando las sugerencias de los empleados son aceptados y tomados en cuenta para el cumplimiento de las metas

**15¿Siente que la empresa le brinda estabilidad laboral?****Tabla 15****Estabilidad laboral**

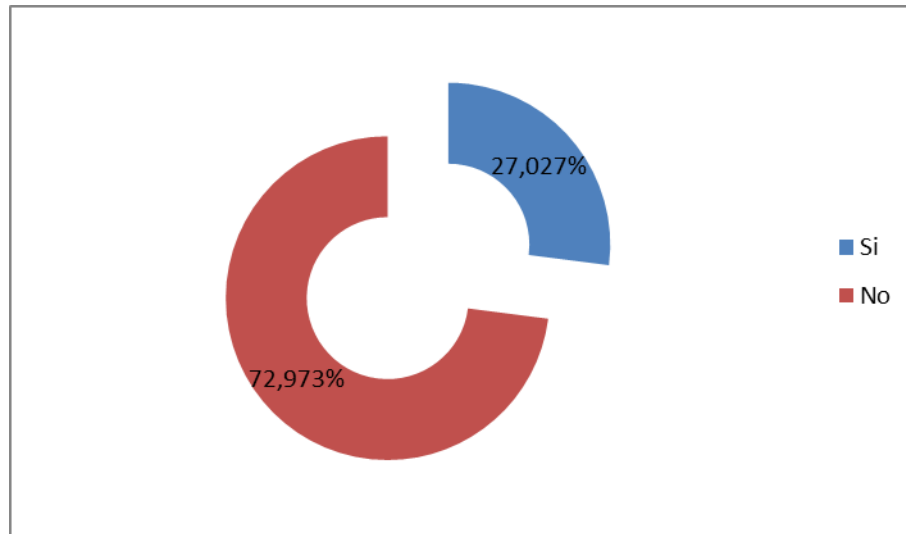
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>10,000</b>	<b>27,027</b>	<b>27,027</b>	<b>27,027</b>
<b>No</b>	<b>27,000</b>	<b>72,973</b>	<b>72,973</b>	<b>100,000</b>
<b>Total</b>	<b>37,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	

**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 15**  
**Estabilidad laboral**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Análisis:**

Según los resultados de los datos analizados el 72,973% no siente que la empresa le brinde estabilidad laboral, mientras que el 27,027

**Interpretación:**

La estabilidad laboral es sinónimo de seguridad, cuando un empleado se siente seguro en lo que desempeña su competitividad va alcanzar niveles óptimos

**4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para verificar la hipótesis se utilizó la fórmula de Chi-Cuadrado que es una fórmula estadística que facilita la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

La fórmula de Chi-Cuadrado beneficia en el momento de comparar la tabla de frecuencias observadas y la tabla de frecuencia esperadas, donde O es la frecuencia observada y E es la frecuencia esperada.

La Fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$\sum$  = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

#### **4.3.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

**H<sub>0</sub>** = El estudio del talento humano mejorará la competitividad de los instructores de Safe Drive Cía Ltda.

**H<sub>i</sub>** = El estudio del talento humano no incidirá en la competitividad de los instructores de Safe Drive Cía Ltda.

#### **4.3.2. DEFINICIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

El nivel de significación es de  $\alpha = 0,05$

#### **4.3.3. CALCULO DE GRADOS DE LIBERTAD**

Los grados de libertad son el resultado de la multiplicación de renglones menos uno multiplicado por columnas menos uno.

Grado de libertad = (Renglones - 1) (columna -1)

$$Gdl = (r-1) (c-1)$$

$$Gdl = (2-1) (5-1)$$

$$Gdl = 4$$

Tenemos que  $gdl = 4$ , en la tabla de Chi-Cuadrado tabular que equivale a **9,488**

Preguntas:

10.- ¿Ha sido motivado el talento humano por su desempeño en el trabajo?

13.- ¿Siente presión en su trabajo por ser competitivo?

**Tabla16**

VALORES REALES						
ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Nunca	Casi nunca	Mitad de veces	Casi siempre	Siempre	
PREGUNTA 10	12	10	7	5	3	37
PREGUNTA 13	5	4	6	10	12	37
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>74</b>

**Tabla 17**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				
	Nunca	Casi nunca	Mitad de veces	Casi siempre	Siempre
PREGUNTA 10	8,5	7,0	6,5	7,5	7,5
PREGUNTA 13	8,5	7,0	6,5	7,5	7,5

**Tabla 18**

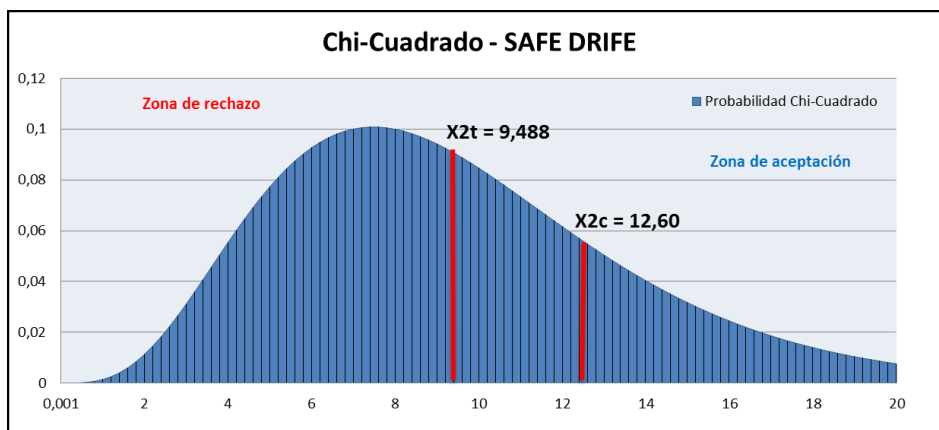
$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
					E
Pregunta 10 - Nunca	12	8,5	3,5	12,25	1,44
Pregunta 10 - Casi nunca	10	7,0	3,0	9,00	1,29
Pregunta 10 - Mitad de Veces	7	6,5	0,5	0,25	0,04
Pregunta 10 - Casi siempre	5	7,5	-2,5	6,25	0,83
Pregunta 10 - Siempre	3	7,5	-4,5	20,25	2,70
Pregunta 13 - Nunca	5	8,5	-3,5	12,25	1,44
Pregunta 13 - Casi nunca	4	7,0	-3,0	9,00	1,29
Pregunta 13 - Mitad de Veces	6	6,5	-0,5	0,25	0,04
Pregunta 13 - Casi siempre	10	7,5	2,5	6,25	0,83
Pregunta 13 - Siempre	12	7,5	4,5	20,25	2,70
				$\chi^2 =$	<b>12,60</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

**Gráfica 16**



**Fuente:** Encuesta realizada a los Clientes Internos.

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

Como  $X^2_t = 9,48$  es menor que  $X^2_c = 12,60$  se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El estudio del talento humano si permitirá mejorar la competitividad de los instructores de Safe Drive Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La mayoría de instructores han mostrado ser gentiles con la clientela, la escuela en un esfuerzo por conseguir la excelencia debe fomentar actividades de relaciones humanas para optimizar la atención personalizada
- La capacitación es el conjunto de procesos organizados comprometidos a generar conocimientos, desarrollar habilidades y al cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, las capacitaciones en una empresa deberían ser consideradas como una inversión más no como un gasto, pues siempre es necesario optimizar el trato al cliente



- El tiempo es el mayor valor agregado que un instructor de conducción a la defensiva puede dedicar a su alumno para darle mayor valor comercial al servicio
- Los riesgos que implican ser instructor de conducción a la defensiva se los debe tratar en debates con profesionales de seguridad, de higiene, psicólogos, ergónomos debido a la alta exposición al peligro constante que el trabajador se encuentra
- La mayor parte de los instructores padecen estrés laboral en la categoría de Burn Out, es decir, sienten no dar más en su trabajo, siempre existe la presión por ser competitivos, pero no la retribución por serlo es cierto que cada ser humano trabaja por un sueldo o sustento digno pero muchas veces una palabra de ánimo, un gesto o algún tipo de motivación no estaría por demás, además que se les exige un buen nivel de enseñanza, calidad en su trabajo y cumplimiento de la carga horaria, muchas veces hasta de 16 horas es decir de 6am a 10 pm ininterrumpidamente con 10 minutos máximos entre cada cambio de hora sin ningún gesto digno de gratitud por parte de la empresa
- Las sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta debido a una administración rígida en ideas y políticas las cuales opacan cualquier tipo de propuesta que los trabajadores puedan hacer
- El diálogo con los directivos de una organización suele ser trascendental, para saber que piensa, como actúa y como se desempeña un trabajador es importante que un directivo sea gerente, director o supervisor, dialogue con sus empleados para fijar metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, conocer sus necesidades y a la vez las posibilidades de satisfacer las mismas sin dejar de lado los requerimientos de la empresa
- La estabilidad laboral es sinónimo de seguridad, cuando el empleado se siente seguro en lo que desempeña su productividad en el servicio va a alcanzar niveles óptimos, en la empresa no se ofrece estabilidad por tanto el descontento en los empleados y la incertidumbre es muy grande

- No se trata de motivar ni de premiar con incrementos indiscriminados, ni con premios costosos pero se debe hacerle saber al empleado cuán importante es para lograr los objetivos de la empresa y eso se lo puede lograr con pequeños estímulos

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La empresa con el fin de conseguir que sus instructores sean más gentiles más dinámicos debe fijar un cronograma de capacitación constante en relaciones humanas para optimizar la atención personalizada
- Es importante recibir capacitación en atención al cliente, trato humano, modales, normas de higiene, seguridad, etc. para aportar al servicio posventa y la demanda sea satisfecha, para que los instructores exterioricen su compromiso con una atención favorable y se beneficien las dos partes, el crecimiento de la empresa y la capacitación del personal.
- Tomando en cuenta que la hora clase es de 50 minutos, es decir que los 10 minutos de descanso del instructor se los puede dedicar a impartir más conocimientos de conducción a la defensiva a sus alumnos que más lo necesiten
- Establecer un cronograma de charlas con profesionales que consten de actividades dinámicas, con el propósito de dar a conocer a los trabajadores a todos los riesgos que puede estar expuesto, cómo actuar ante ellos y que hacer en diferentes situaciones
- El exceso de trabajo es decir la carga horaria, las condiciones ambientales y del entorno en que se desarrollan las actividades de instrucción deben ser reducidas de tal manera que los trabajadores puedan rendir al máximo sin poner en riesgo su salud e higiene mental. Recomendado 8 horas máximo de trabajo diario
- Es importante escuchar a los trabajadores, sus sugerencias pueden ser importantes para el desarrollo de la empresa, la idea es escucharlos, analizar y afinar la sugerencia, según la decisión del directivo se acogerá o no la idea
- El diálogo siempre será importante y se recomienda como un instrumento para fijar metas con los empleados se lo puede hacer de manera individual y colectiva

- La estabilidad laboral debe prevalecer en una organización ya que es un medio importante para que los empleados rindan al máximo, la incertidumbre laboral debe ser mínima para aprovechar todo el potencial del personal
- La Gerencia debe permitir elaborar un manual interno de promociones en base a competencias y logros de manera que el personal operativo de la Escuela de Conducción Safe Drive puedan ser partícipes de ascensos en base al tiempo de trabajo, los logros alcanzados y las competencias que tenga cada uno de los instructores

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. TEMA**

Diseñar un manual interno de promociones en base a competencias y logros para motivar al personal más destacado

##### **6.1.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Institución Ejecutora:** Escuela de conducción Safe Drive

**Beneficiarios:** Instructores Safe Drive

**Localización Geográfica:** Av. Atahualpa y Jácome Clavijo

**Tiempo estimado para la ejecución:** 1 año

**Fecha de Inicio:** Julio 2012

**Fecha estimada de finalización del proyecto:** Julio 2013

**Equipo técnico responsable:** Expertos, administrativo y operativos, investigador.

**Costo: \$ 8520**

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Siendo el primer estudio que se lo realiza en relación al talento humano de Safe Drive - Ambato, es importante reconocer que las consecuencias que han afrontado los instructores y sus familias se debe a la poca coordinación de la Gerencia entre misión y valores corporativos, entendiéndose que las capacitaciones de atención al cliente, y la motivación al desempeño estaban fuera del contexto de la realidad siendo la inestabilidad laboral parte de los ítems preocupantes de una salud afectada por estrés laboral en la categoría de Burn Out,

En la carrera de ser competitivo, surge la necesidad de recibir a cambio el conocimiento de las competencias que se deben desarrollar así como el estímulo y satisfacción por hacerlo, es por ello que los instructores de Safe Drive, en base a los instrumentos y técnicas de investigación, ya sea observación, encuesta o entrevista, muestran los resultados que se han convertido en la razón de la propuesta.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Los instructores tendrán un mejor nivel de vida y una condición de trabajo más eficaz de acuerdo a la inclusión de políticas y estrategias que la organización sugiere en este avance a la incorporación de un estudio del talento humano a la competitividad de los mismos.

La Administración es por excelencia una ciencia que busca ser una herramienta a las decisiones empresariales y a los modelos de trabajo, que coordine las metas que se aspiran lograr con el cómo hacerlo y la armonía que surge de los recursos que están de por medio en este cambio a servicio prestado con excelencia. Las falencias que están por corregir ya han sido descritas por el talento humano, lo que amerita ser atendido por gerencia; este proceso de plasmar las ideas en realidad no solo es de beneficio para los protocolos,

políticas u otros registros burocráticos de la empresa sino más bien como respaldo al importantísimo rol que juegan los trabajadores en el ejercicio laboral y en la comunidad, pues está por demás recordar que el recurso más valioso y necesario es el hombre, y sus necesidades físicas, emocionales, de autorrealización, de seguridad etc., no solo deberían importar aisladamente sino relacionarse a la competitividad que se busca desarrollar en su ser.

En muchas empresas se ha visto cómo el trabajador ha sido abusado por la ambición patronal de obtener todo lo que éste pueda dar, a cambio de un salario pobre que no justifica las enfermedades y molestias que lo aquejan debido al desinterés en la retribución social, pero al velar por su bienestar se da un gran paso al humanismo que espera transformar y revolucionar la satisfacción del cliente interno en el de la empresa y no viceversa como se venía haciendo.

El apoyo de los directivos de Safe Drive ha sido notorio a este proyecto investigativo, dando apertura a su realización, por lo que su compromiso de mejorar y apoyar al talento humano es admirable, su deseo de aceptar y poner en marcha esta propuesta da el valor que merecen las gestiones al ser aplicadas y cumple el fin para el que fueron hechos. Está justificada la labor que conllevó esta propuesta con la puesta en marcha de la misma.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual interno de promociones en base a competencias y logros para motivar al personal más destacado

#### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Definir las categorías de ascenso para conocer sus características y principales funciones

Establecer las políticas de promoción y motivación mediante lluvia de ideas para consolidar la base del manual

Identificar y valorar las principales competencias mediante una evaluación del desempeño continuo para ser partícipe o no de las promociones

Proponer mediante ideas algunos premios y motivaciones para los empleados destacados

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La Administración de Safe Drive, está comprometida con el cumplimiento de la propuesta y han sido un pilar fundamental en la obtención de los datos de esta investigación, pues no se han presentado barreras o impedimentos para la ejecución de las encuestas, la observación de los instructores en su trabajo, la revisión de las rutas que cubren, los horarios, la condición de trabajo y sobretodo no han prohibido o cuestionado los resultados que se obtuvieron en este proceso de campo.

La seriedad de los directivos y la visión a la que se debe la empresa, es una aliada a la planificación, organización, dirección y control de la administración en Safe Drive; la gerencia está dedicada al crecimiento de la empresa

Para que se consolide el manual, es legal su ejecución y puesta en marcha de su contenido, Por otro lado estaría dando un derecho a los trabajadores con la atención médica en caso de incluirla como parte del mejoramiento en las condiciones de trabajo, sin dejar de lado la

afiliación al IESS que aún no se concreta en algunos empleados, pese a la disposición legal del Gobierno de la Revolución.

Económicamente cuenta con el presupuesto para hacerlo, pues no es un acto generoso y altruista, sino más bien legal la incorporación del manual permitirá incrementar la competitividad del talento humano dándole una mejor condición de vida en su trabajo y fuera de éste.

La tecnología avanzada no es directamente proporcional a la ejecución de la propuesta, ya que el cambio es más de tipo organizacional, burocrático, lo que sugiere equipo funcional que cumpla los requerimientos necesarios para llevar a cabo su labor.

La organización cuenta con orden jerárquico, el mismo que ayudará a la delegación de horarios, de acuerdo al estudio del talento humano ejecutado por un experto. Al momento los peritos ergónomos y ergónomos son muy pocos, únicamente en la provincia de Cotopaxi – Latacunga, cuenta con un profesional en esta área, cuyo aporte es valioso en la condición de vida de los instructores, pues conoce la carga horaria adecuada, la valoración del daño corporal, ambiente térmico, carga mental, legislación laboral, higiene, seguridad etc.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Burbano, M. (Entrevista personal, 4 de octubre 2011)

La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo Becker, G. 1964).



Trabajo monótono y rutinario: “Surge de realizar tareas repetitivas sin apenas esfuerzo y de forma continuada en el tiempo, así como la ausencia de iniciativa personal en la organización de la tarea que se realiza”. Llaneza. (2008, p 61).

“El acoso psicológico tiene como objetivo intimidar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir, aprovechando la situación que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”  
Mendoza, M. (1999, p. 22)

Burn-Out: Se trata de un estado de vacío interior, de desgaste espiritual, en el que la persona afectada no sólo ha gastado sus energías recargables, sino su sustancia ha sido atacada y dañada. Muestra daños físicos y psicológicos causando enfermedades.

Se ha encontrado en múltiples investigaciones que el síndrome ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas, no se ha cambiado de ambiente laboral en largos períodos y en la paga mal remunerada, sin embargo en personas que laboran en amplias jornadas pero bien remuneradas es poco común la presencia del síndrome. Guillén, P. 201 (entrevista personal, diciembre 03 de 2010)

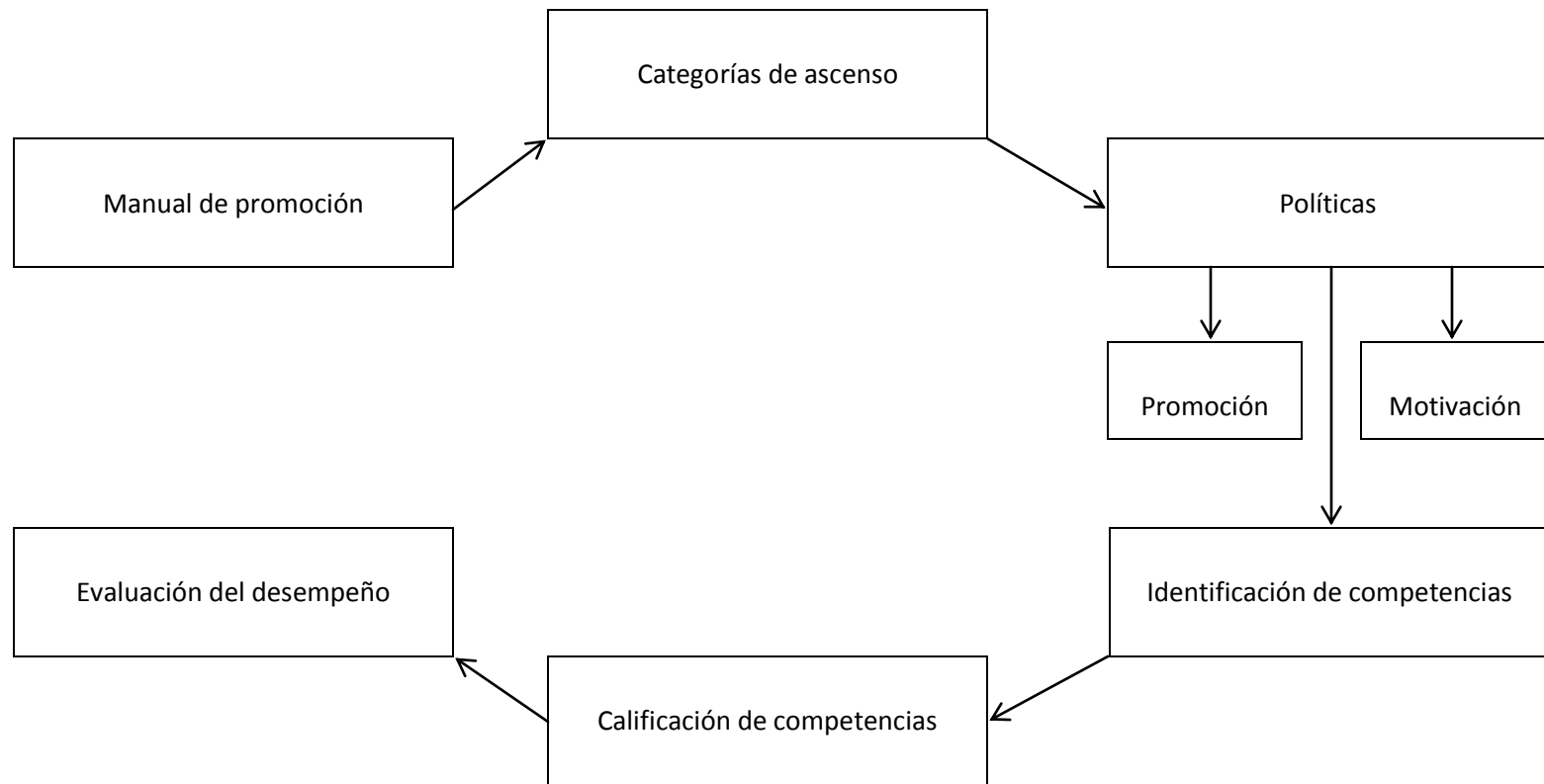
La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. Chiavenato. (2007, p 82)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de sus prestaciones. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza

de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto le representa. Werther. (2008, p 342)

## **6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

Para crear el manual interno de promociones en base a competencias y logros se procederá a analizar los diferentes aspectos:



**Fuente:** Tutor

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 20-03-2012

## **Índice del contenido:**

- Índice
- Misión
- Introducción
- Categorías de ascenso
- Función de los instructores
- Remuneración de acuerdo a las categorías de ascenso
- Objetivo de los procedimientos
- Áreas de aplicación
- Responsables
- Políticas de promoción y motivación
- Valores Corporativos
- Identificación de las principales competencias
- Calificación de competencias
- Premios y motivación
- Cronograma
- Activos fijos e ingresos estimados de la empresa
- Presupuesto

## **Misión**

Reconocer a quienes se destacan por sus méritos a través de políticas, procedimientos, y reglamentos que propicien el ascenso por competitividad y logros mencionados en este manual

## **Introducción**

El manual nos permitirá encontrar un equilibrio entre la satisfacción obtenida por parte del personal operativo – instructores y la capacidad competitiva de la empresa esto constituye un reto para la supervisión de la escuela que es el área encargada del personal operativo, una política adecuada de compensación y motivación no implica incrementos indiscriminados en los niveles de ingresos económicos del personal operativo, más bien es adoptar una estrategia realista que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, si se compensa de manera adecuada a las personas que obtienen resultados deseados, se va reforzando adecuadamente la conducta de las personas que logran cumplir metas importantes.

Con todo esto se logrará retener a los mejores empleados, aumentar la competitividad de los mismos involucrándoles más con la empresa tomando en cuenta sus méritos ya que es la manera más difundida para conceder incentivos, esto se lo hace mediante la evaluación del desempeño y por lo general estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado

## **Categorías de promoción**

Los instructores de la Escuela de Conducción Safe Drive, tendrán la opción de ascenso a las siguientes categorías previa su evaluación del desempeño:

- Junior
- Senior
- Élite

## Función de los Instructores

### Análisis del puesto

Instructor Junior

<b>Identificación del puesto</b>	Instructor de conducción categoría Junior
Nombre del area o division	Operativa
Reporta a	Supervisor
<b>Trabajo a desempeñar</b>	
Tareas específicas y comunes	Instrucción de conducción a la defensiva a los alumnos matriculados en la Escuela de Conducción con un tiempo estipulado de una hora diaria durante 15 días
Responsabilidades	Registrar de forma diaria el avance del alumno y hacer las debidas recomendaciones  Llenar el formulario de entrega - recepción del vehículo, verificar el buen estado de éste, incluyendo nivel de gasolina, refrigerante, aceite, llantas, frenos, luces, etc.  Reportar daños, averías al supervisor o mecánico de la escuela
Interacción con	Personal directivo, administrativo, operativo de la empresa y clientes
Qué tareas se supervisa	El progreso o avance de sus alumnos
Qué tareas no se supervisa	El desempeño del resto de personal
Cómo se controla la calidad	Evaluando a los alumnos al termino del curso tarea realizada por otros instructores

**Fuente:** Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 18-12-2011

<b>Condiciones físicas</b>	
En qué horas se trabaja	De 6am a 10 pm
Períodos de descanso	Máximo 10 minutos por alumno
Condiciones del entorno	Tráfico pesado, enbotellamientos, contaminación, clima variable
<b>Habilidades requeridas</b>	
Intelectuales	Facilidad de palabara, creativo
Manuales	Habilidad al volante manejo apropiado de instrumentos
Interpersonales	Fluidez verbal
<b>Conocimientos requeridos</b>	
Primaria	
Secundaria	X
Nivel superior	X
Cursos especiales	X
Experiencia	X
<b>Requisitos especiales</b>	
Trabajo nocturno	El trabajo se lo hace hasta las 10 pm
Horas extras	Sabados normal y los domingos opcionales
Fines de semana	Domingos (opcional)
Fuera de la ciudad	Cursos en pueblos fuera de Ambato

**Fuente:** Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

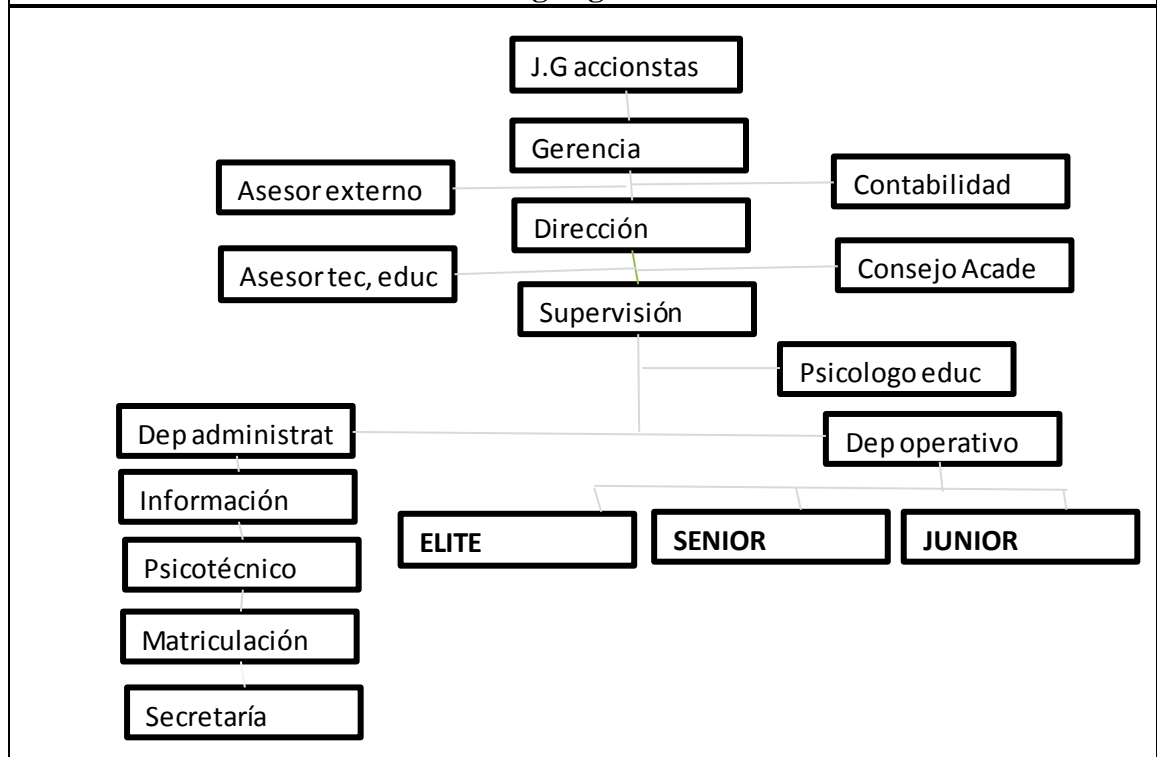
**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 18-12-2011

### Descripción del puesto

Empresa	Escuela de conducción Safe Drive
Nombres y apellidos del titular	
Puesto	
Área	Operativa
Puesto superior	Supervisor

### Organigrama



Fuente: Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 18-12-2011



## Instructor Senior

<b>Identificación del puesto</b>	Instructor de conducción categoría Senior
Nombre del area o division	Operativa
Reporta a	Supervisor
<b>Trabajo a desempeñar</b>	
Tareas específicas y comunes	Instrucción de conducción a la defensiva a los alumnos matriculados en la Escuela de Conducción con un tiempo estipulado de una hora diaria durante 15 días  Instrucción de Educación Vial y leyes de tránsito
Responsabilidades	Capacita al nuevo personal operativo que ingresa a la Escuela de Conducción en categoría Junior  Firma como responsable el formulario de entrega recepción del vehículo  Sus actividades en la empresa se caracterizan por su responsabilidad, puntualidad, expresión de voluntad, habilidad al volante, su aseo y presentación personal
Interacción con	Personal directivo, administrativo, operativo de la empresa y clientes
Qué tareas se supervisa	El progreso o avance de sus alumnos
Qué tareas no se supervisa	El desempeño del resto de personal
Cómo se controla la calidad	Evalutando a los alumnos al termino del curso tarea realizada por otros instructores

**Fuente:** Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 18-12-2011

<b>Condiciones físicas</b>	
En qué horas se trabaja	De 6am a 10 pm
Períodos de descanso	Máximo 10 minutos por alumno
Condiciones del entorno	Tráfico pesado, enbotellamientos, contaminación, clima variable
<b>Habilidades requeridas</b>	
Intelectuales	responsable, puntual expresion de voluntad, presentación personal
Manuales	Habilidad al volante manejo apropiado de instrumentos
Interpersonales	Fluidez verbal
<b>Conocimientos requeridos</b>	
Primaria	
Secundaria	X
Nivel superior	X
Cursos especiales	X
Experiencia	X
<b>Requisitos especiales</b>	
Trabajo nocturno	El trabajo se lo hace hasta las 10 pm
Horas extras	Sabados normal y los domingos opcionales
Fines de semana	Domingos (opcional)
Fuera de la ciudad	Cursos en pueblos fuera de Ambato

**Fuente:** Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 18-12-2011

## Instructor Elite

<b>Identificación del puesto</b>	Instructor de conducción categoría Elite
Nombre del area o division	Operativa
Reporta a	Supervisor
<b>Trabajo a desempeñar</b>	
Tareas específicas y comunes	<p>Instrucción de conducción a la defensiva a los alumnos matriculados en la Escuela de Conducción con un tiempo estipulado de una hora diaria durante 15 días</p> <p>Instrucción de Educación Vial y leyes de tránsito</p> <p>Promocionar la Escuela de conducción en lugares nuevos, buscando clientes, dentro y fuera de la ciudad.</p> <p>Ser comunicativo en línea y staff para relacionarse fácilmente con sus compañeros y superiores</p>
Responsabilidades	<p>Forma parte de las reuniones de la Escuela de Conducción Safe Drive para proteger y velar por la seguridad y los intereses de sus compañeros</p> <p>Transmite las decisiones gerenciales a sus compañeros Senior y Junior</p> <p>Contar con criterio formado para tomar decisiones y proponer mejoras</p> <p>Ser capaz de adaptarse a cambios manteniendo siempre su actitud de seriedad laboral</p>
Interacción con	Personal directivo, administrativo, operativo de la empresa y clientes
Qué tareas se supervisa	El progreso o avance de sus alumnos
Qué tareas no se supervisa	El desempeño del resto de personal
Cómo se controla la calidad	Evalutando a los alumnos al termino del curso tarea realizada por otros instructores

**Fuente:** Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 18-12-2011

<b>Condiciones físicas</b>	
En qué horas se trabaja	De 6am a 10 pm
Períodos de descanso	Máximo 10 minutos por alumno
Condiciones del entorno	Tráfico pesado, enbotellamientos, contaminación, clima variable
<b>Habilidades requeridas</b>	
Intelectuales	responsable, comunicativo, criterio formado
Manuales	Habilidad al volante manejo apropiado de instrumentos
Interpersonales	Fluidez verbal
<b>Conocimientos requeridos</b>	
Primaria	
Secundaria	
Nivel superior	X
Cursos especiales	X
Experiencia	X
<b>Requisitos especiales</b>	
Trabajo nocturno	El trabajo se lo hace hasta las 10 pm
Horas extras	Sabados normal y los domingos opcionales
Fines de semana	Domingos (opcional)
Fuera de la ciudad	Cursos en pueblos fuera de Ambato

**Fuente:** Alles Martha Dirección Estratégica de RRHH

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 18-12-2011

### **Remuneración de acuerdo a las categorías de ascenso**

CATEGORIA	VALOR DE LA HORA
Junior	\$ 1,65
Senior	\$ 1,75
Elite	\$ 1,85

## **Objetivo de los procedimientos**

Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de las competencias. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo de hecho se ha creado un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecido en varios países del mundo. Así como en países de América Latina. La organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos:

“La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”.

Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias mexicano que la define como:

La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes.

Mencionaremos algunas ventajas de la identificación de competencias

- Se identifica las capacidades y habilidades del personal
- Apoya al desarrollo individual y organizacional
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección
- Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo
- Permite la definición de planes de vida y carrera
- Contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos
- Disminuye la rotación del personal

Las promociones o ascensos ocurren cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación y constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado al promoverlo se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y de su potencial futuro. Las promociones o ascensos se basan en el mérito o antigüedad del empleado.

Las promociones por los méritos se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

Las promociones por antigüedad se dan cuando la recibe el empleado que ha estado mayor tiempo al servicio de la organización

### **Áreas de aplicación**

Personal operativo de la Escuela de Conducción Safe Drive – Instructores

### **Responsables**

Supervisión de la Escuela

Dos supervisores

### **Políticas de promoción y motivación**

Las políticas organizacionales pueden construir un sistema de compensación sólido y objetivo

### **Políticas de promoción**

- Observar el desempeño del personal operativo de forma continua

- Evaluar el desempeño mediante observación directa y registro de apuntes
- Reconocer los logros conseguidos por los instructores de la escuela estos pueden ser:

Enseñar el arte de la conducción a la defensiva a clientes que tengan apenas instrucción primaria, adultos mayores de 50 años, y a clientes con deficiencias físicas como ojo vago, que utilizan audífono o carecen de extremidades, considerando un tiempo límite de 15 días, con previa verificación del supervisor de la escuela de conducción y el respectivo examen Psicosensométrico

Registrar como los instructores están siendo partícipes de la publicidad y promoción de la escuela tomando en cuenta los cursos que pueda sacar en los diferentes pueblos

Tener muy en cuenta la cooperación de los instructores para cualquier evento de la empresa como actividades de publicidad (Feria de Finados), entrega de volantes, disponibilidad inmediata para cualquier circunstancia

Registrar el cumplimiento de la asistencia puntual a la empresa mediante el reloj tarjetero a todo el personal operativo de la escuela

- Ponderar todo lo conseguido por cada uno de los instructores para su respectivo ascenso el cual se lo hará cada dos años para la categoría Senior y luego de dos años más para la categoría Elite
- Conseguir un mínimo o igual a 35 puntos o un máximo de 42 para ascender a instructor Senior

- De no conseguir el trabajador evaluado el mínimo puntaje para el ascenso que es 35 puntos, se lo volverá a evaluar al término de tres meses para una nueva oportunidad de promoción
- Conseguir un mínimo o igual a 36 puntos o un máximo de 42 en el flujo interno para conseguir la categoría instructor elite.
- De no conseguir el trabajador evaluado los 36 puntos, volverá a ser evaluado dentro de 6 meses para una nueva oportunidad de promoción.

### **Políticas de motivación**

- El valor de la hora para el instructor Junior es de 1,65 ( fuente contabilidad de la Escuela)
- El incremento del sueldo es de diez centavos de dólar al valor de la hora para el instructor Senior de 1,75 ( fuente contabilidad de la Escuela)
- El incremento del sueldo es de diez centavos de dólar al valor de la hora para el instructor Elite de 1,85 (fuente contabilidad de la Escuela)
- Mantener motivado y capacitado al personal continuamente eligiendo cada 4 meses el mejor instructor mediante encuestas de satisfacción a los clientes a más de la evaluación del desempeño registrada por los supervisores y la dirección de la Escuela.
- Condecorar con una placa de reconocimiento, incentivo económico, o material al mejor instructor en un acto público de la escuela para así ensalzar su capacidad y



rendimiento que ha tenido en ese período de tiempo, esto lo harán las principales autoridades de la escuela en presencia del resto de personal y alumnos que se encuentren presentes

- Utilizar los dos días de ausentismo aparte de las vacaciones justificado, por circunstancias extremas.

### **Valores Corporativos:**

#### **Espíritu constructivo**

El espíritu constructivo hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, al incremento de la cadena de valor, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboramos en Safe Drive

Con fundamento en nuestros valores debemos.

Demostrar en todo tiempo y lugar una actitud positiva, emprendedora y optimista en y sobre nuestro trabajo

Realizar con la máxima dedicación, talento y creatividad los procedimientos que se establecen en la normativa de nuestras funciones específicas de trabajo, de tal suerte que nuestro sello personal incremente y fortalezca la cadena de valor de los procesos operativos, administrativos y comerciales de la empresa.

Actuar permanentemente con recta intención y buena fe en la ejecución de nuestros proyectos y tareas, buscando siempre las formas y métodos que aseguren los óptimos resultados de éxito, productividad y eficiencia.

## **Respeto a los demás**

El respeto a los demás es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de Safe Drive. Considerando este valor debemos:

Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes y compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal.

Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa, reconociendo en el diálogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias.

## **Lealtad**

La lealtad hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en Safe Drive en consecuencia, debemos:

Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, filosofía y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano e invertir hasta el tope de nuestra capacidad, talento y esfuerzo en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones, proyectos y tareas de nuestros particulares puestos de trabajo.

Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, como muestra de fidelidad y sentido de pertenencia laboral y profesional.

Guardar escrupulosamente la confidencialidad en todo aquello que no es conferido para la realización de nuestro trabajo, no divulgando a terceras personas los secretos operativos y comerciales de Safe Drive

### **Excelencia en el logro de objetivos**

La excelencia en el logro de objetivos es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que Safe Drive se ha trazado. Con base en este valor debemos.

Buscar la excelencia en el trabajo diario, alcanzando los niveles de calidad requerido por nuestro clientes, ofreciendo una atención esmerada que pueda distinguirnos como empresa, trabajando en todo momento con sentido de misión y sumando esfuerzos para alcanzar los objetivos que ha definido Safe Drive

Entregar el trabajo con oportunidad y sin errores, optimizando nuestros tiempos de entrega e imprimiendo nuestro mejor esfuerzo para obtener resultados de calidad.

Lograr reconocimiento de las personas a las que brindamos un servicio, por haber entregado un servicio de calidad.

### **Profesionalismo**

El profesionalismo se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de Safe Drive. Con fundamento en este valor debemos.

Entregarnos plenamente a las tareas y responsabilidades que nos son encomendadas sin escatimar tiempo o esfuerzo y dando siempre lo mejor de nuestra capacidad.

Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario, imprimiendo en ello todos nuestros conocimientos y habilidades personales.

Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.

Asumir el compromiso que adquirimos al incorporarnos a la empresa, respecto a la realización de nuestro trabajo con gusto, optimismo y plenitud de entrega.

### **Honestidad**

El valor de la honestidad tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de Safe Drive. Tomando en cuenta este valor debemos.

Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.

Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas.

Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos e informativos que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo.

## Identificación de las principales competencias promoción Junior - Senior

Cuadro 1

	Competencia
Orden	
1	Tolerancia o paciencia
2	Amabilidad
3	Responsabilidad
4	Puntualidad
5	Fluidez verbal
6	Flexibilidad jefes/alumnos
7	Fortaleza
8	Expresion de voluntad
9	Habilidad al volante
10	Creatividad
11	Tenacidad
12	Aseo y presentacion personal
13	Aseo y presentacion del vehículo
14	Manejo apropiado de instrumentos

**Fuente:** Ponderación de competencias

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

El cuadro de identificación de competencias es la guía que nos permite conocer las principales competencias de acuerdo a los requerimientos que la empresa demanda al trabajador se muestra el orden y la denominación de la competencia

## Cuadro de competencias para evaluar el desempeño mediante ponderación de escalas

Cuadro 2

Escuela de Conducción Safe Drive					
Cuadro de competencias para evaluar el desempeño mediante ponderación de escalas					
Instructor Junior a Instructor Senior					
Previo a la evaluación del desempeño observado y registrado por el responsable de dicha actividad					
Evaluado:			Fecha de ingreso a la empresa:		
Supervisor:			Fecha de la evaluación:		
Ascesno #:					
			Max	Med	Min
Orden	Competencia		3	2	1
1	Tolerancia o paciencia				
2	Amabilidad				
3	Responsabilidad				
4	Puntualidad				
5	Fluidez verbal				
6	Flexibilidad				
7	Fortaleza				
8	Expresion de voluntad				
9	Habilidad al volante				
10	Creatividad				
11	Tenacidad				
12	Aseo y presentacion personal				
13	Aseo y presentacion del vehículo				
14	Manejo apropiado de instrumentos				
	Sub total				
	TOTAL				
OBSERVACIONES:					

**Fuente:** Ponderación de competencias

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

Aquí se muestra la tabla donde se registran las competencias más importantes que un instructor debe cumplir para lograr su ascenso, instructor Junior a Senior en su encabezado se registrará el nombre del evaluado, el supervisor que evalúa las competencias así como las fechas de ingreso a la empresa y la fecha que se realiza la evaluación, en la parte inferior de la tabla está el sub total y el total donde irá la suma de los valores que

tiene cada competencia alcanzada por el trabajador en el cuadro de observaciones se registrará si el trabajador asciende o no de categoría con la respectiva firma del Supervisor. Se muestra en el ejemplo 1 y 2 para el caso de ascenso y no ascenso de categoría

### **Identificación de las principales competencias promoción Senior - Elite**

Cuadro 3

Orden	Competencia
1	Tolerancia o paciencia
2	Amabilidad
3	Responsabilidad
4	Comunicación línea, directivos y staff
5	Criterio para toma de decisiones
6	Adaptación a los cambios
7	Actitud de seriedad laboral
8	Meticulosidad
9	Compromiso
10	Trabajo en equipo
11	Capacidad de improvisación
12	Espíritu comercial
13	Capacidad para organizar y planificar el tiempo
14	Capacidad de desarrollo de relaciones humanas en cualquier ámbito social

**Fuente:** Ponderación de competencias

**Elaborado por:** Juan Carlos Marfetán.

**Fecha:** 01-09-2011

La categoría Elite demanda de mayores conocimientos, mayor experiencia, y la suma de varios logros que el instructor ha alcanzado durante 4 años de permanencia en la empresa es por eso que se han tomado en cuenta competencias mucho más relevantes, por ser una categoría difícil de alcanzar pocos serán los instructores que gocen de esta denominación, y ese es el objetivo de esta valoración medirla por calidad más no por cantidad

## Cuadro de competencias para evaluar el desempeño mediante ponderación de escalas

Para que un instructor logre el ascenso de Senior a Elite se han tomado en cuenta competencias más contundentes, y en las cuales prevalecen aún la tolerancia o paciencia, la amabilidad y la responsabilidad, que permiten ver el serio compromiso que tiene el trabajador con la empresa con esto nos podemos dar cuenta si contamos con un verdadero talento humano competente, leal y digno de ser motivado y capacitado continuamente

Cuadro 4

Escuela de Conducción Safe Drive					
Cuadro de ponderación de las competencias necesarias para el ascenso de categoría					
Instructor Senior a Instructor Elite					
Previo a la evaluación del desempeño observado y registrado por el responsable de dicha actividad					
Evaluado:			Fecha de la última evaluación:		
Supervisor:			Fecha de la evaluación:		
Ascesno #:					
			Max	Med	Min
Orden	Competencia		3	2	1
1	Tolerancia o paciencia				
2	Amabilidad				
3	Responsabilidad				
4	Comunicación línea, directivos y staff				
5	Criterio para toma de decisiones				
6	Adaptación a los cambios				
7	Actitud de seriedad laboral				
8	Meticulosidad				
9	Compromiso				
10	Trabajo en equipo				
11	Capacidad de improvisación				
12	Espíritu comercial				
13	Capacidad para organizar y planificar el tiempo				
14	Capacidad de desarrollo de relaciones humanas en cualquier ámbito social				
	Sub total				
	TOTAL				
OBSERVACIONES:					



Fuente: Ponderación de competencias

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011



## **Calificación de competencias**

Todos los instructores que ingresan a trabajar en la Escuela de Conducción Safe Drive desde su primer día de labor lo harán en categoría de instructores Junior, en esta categoría ejercerán sus actividades de trabajo durante sus dos primeros años, en los cuales estarán sometidos a un proceso de evaluación de su desempeño en forma constante, todos sus logros, competencias, metas y objetivos cumplidos serán motivo de registro por parte de los supervisores de la Escuela con la finalidad de poder calificar todos esos logros para sustentar el ascenso a la categoría Senior.

Para que un instructor categoría Junior acceda a la categoría Senior debe ser constantemente evaluado por los supervisores y la directora de la empresa durante 2 años y deberá conseguir un mínimo de 35 puntos de 42 máximos que la categoría permite para su promoción.

### Ejemplo 1

Escuela de Conducción Safe Drive					
Cuadro de competencias para evaluar el desempeño mediante ponderación de escalas					
Instructor Junior a Instructor Senior					
Previo a la evaluación del desempeño observado y registrado por el responsable de dicha actividad					
Evaluado: Yunda Freddy			Fecha de ingreso a la empresa: 10/10/2009		
Supervisor: Vargas Victor			Fecha de la evaluación: 10/10/2011		
Ascesno #:					
			Max	Med	Min
Orden	Competencia		3	2	1
1	Tolerancia o paciencia		3		
2	Amabilidad		3		
3	Responsabilidad		3		
4	Puntualidad		3		
5	Fluidez verbal			2	
6	Flexibilidad		3		
7	Fortaleza			2	
8	Expresion de voluntad			2	
9	Habilidad al volante			2	
10	Creatividad		3		
11	Tenacidad		3		
12	Aseo y presentacion personal		3		
13	Aseo y presentacion del vehículo				1
14	Manejo apropiado de instrumentos		3		
	Sub total		27	8	1
	TOTAL		36		
OBSERVACIONES: El instructor adquiere la promoción Senior					


**Fuente: Ponderación de competencias**

**Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.**

**Fecha: 01-09-2011**

En este caso el Instructor Yunda Guerrero Freddy ha conseguido el ascenso de instructor Junior a instructor Senior al término de dos años por la evaluación y aprobación del Supervisor de la Escuela Safe Drive haciéndose acreedor a un total de 36 puntos en el proceso continuo de evaluación de sus competencias los cuales son suficientes para el ascenso de categoría, en consecuencia su hora de trabajo pasa a valer de \$1,65 a \$1,75

## Ejemplo 2

Escuela de Conducción Safe Drive						
Cuadro de competencias para evaluar el desempeño mediante ponderación de escalas						
Instructor Junior a Instructor Senior						
Previo a la evaluación del desempeño observado y registrado por el responsable de dicha actividad						
Evaluado: Flores Jorge			Fecha de ingreso a la empresa: 22/05/2009			
Supervisor: Vargas Victor			Fecha de la evaluación: 12/05/2011			
Ascesno #:						
			Max	Med	Min	
Orden	Competencia		3	2	1	
1	Tolerancia o paciencia		3			
2	Amabilidad			2		
3	Responsabilidad				1	
4	Puntualidad		3			
5	Fluidez verbal			2		
6	Flexibilidad		3			
7	Fortaleza			2		
8	Expresion de voluntad			2		
9	Habilidad al volante				1	
10	Creatividad			2		
11	Tenacidad				1	
12	Aseo y presentacion personal		3			
13	Aseo y presentacion del vehículo				1	
14	Manejo apropiado de instrumentos		3			
	Sub total		15	10	4	
	TOTAL		<b>29</b>			
OBSERVACIONES: El instructor no adquiere la promoción Senior						

**Fuente: Ponderación de competencias**

**Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.**

**Fecha: 01-09-2011**

En este caso el empleado Flores Ruiz Jorge no ha llegado a cumplir con el mínimo de puntaje requerido en la evaluación de sus competencias para su ascenso a instructor Senior, deberá esperar tres meses para volver a ser evaluado de acuerdo a las políticas formuladas en caso de no completar el mínimo de puntos, su actividad de trabajo en la empresa seguirá siendo evaluada por los supervisores.

### Ejemplo 3

Escuela de Conducción Safe Drive					
Cuadro de ponderación de las competencias necesarias para el ascenso de categoría					
Instructor Senior a Instructor Elite					
Previo a la evaluación del desempeño observado y registrado por el responsable de dicha actividad					
Evaluado: Rivera Marisol			Fecha de la última evaluación: 12/05/2011		
Supervisor: Serafin Montesdeoca			Fecha de la evaluación: 12/05/2013		
Ascesno #:					
			Max	Med	Min
Orden	Competencia		3	2	1
1	Tolerancia o paciencia		3		
2	Amabilidad		3		
3	Responsabilidad		3		
4	Comunicación línea, directivos y staff			2	
5	Criterio para toma de decisiones		3		
6	Adaptación a los cambios				1
7	Actitud de seriedad laboral		3		
8	Meticulosidad		3		
9	Compromiso		3		
10	Trabajo en equipo		3		
11	Capacidad de improvisación		3		
12	Espíritu comercial		3		
13	Capacidad para organizar y planificar el tiempo			2	
14	Capacidad de desarrollo de relaciones humanas en cualquier ámbito social			2	
	Sub total		30	6	1
	TOTAL			37	
OBSERVACIONES: El instructor adquiere la promoción Elite					

**Fuente: Ponderación de competencias**

**Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.**

**Fecha: 01-09-2011**

En este ejemplo demostramos que la instructora Rivera Marisol alcanza 37 puntos que son suficientes para acceder a la máxima denominación en su promoción, instructora Senior a Elite

### Ejemplo 4

Escuela de Conducción Safe Drive					
Cuadro de ponderación de las competencias necesarias para el ascenso de categoría					
Instructor Senior a Instructor Elite					
Previo a la evaluación del desempeño observado y registrado por el responsable de dicha actividad					
Evaluado: Caicedo Fabricio			Fecha de la última evaluación: 28/01/2011		
Supervisor: Vargas Victor			Fecha de la evaluación: 28/01/2013		
Ascesno #:					
			Max	Med	Min
Orden	Competencia		3	2	1
1	Tolerancia o paciencia		3		
2	Amabilidad			2	
3	Responsabilidad		3		
4	Comunicación línea, directivos y staff			2	
5	Criterio para toma de decisiones		3		
6	Adaptación a los cambios				1
7	Actitud de seriedad laboral		3		
8	Meticulosidad			2	
9	Compromiso		3		
10	Trabajo en equipo				1
11	Capacidad de improvisación				1
12	Espíritu comercial		3		
13	Capacidad para organizar y planificar el tiempo			2	
14	Capacidad de desarrollo de relaciones humanas en cualquier ámbito social			2	
	Sub total		18	10	3
	TOTAL			31	
OBSERVACIONES: El instructor no adquiere la promoción Elite					

**Fuente: Ponderación de competencias**

**Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.**

**Fecha: 01-09-2011**

En este caso vemos que el empleado obtiene 31 puntos y no alcanza a sumar los 36 necesarios para el ascenso de instructor Senior a Elite, volverá a ser evaluado dentro de 6 meses para una nueva oportunidad de promoción.

## **Premios y motivaciones**

### **Seguros:**

#### **Seguros de salud**

La cobertura de salud puede descomponerse en pólizas que cubran gastos médicos mayores o menores, atención odontológica y oftalmológica así como pólizas de preservación y garantía de salud mental.

También se proporcionará pólizas que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de enfermedad originada en el trabajo, como accidentes, pérdida de miembros u órganos y fallecimiento

#### **Seguros oftalmológicos**

Para los instructores de conducción es importante contar con una agudeza visual que alcance los parámetros 20/20 o hasta 20/40 este último ya para corregir con el uso de lentes, debe ser más frecuente la corrección de miopía y astigmatismo

#### **Seguros Odontológicos**

Hoy en día la salud dental da mucho que decir de la presentación personal de una persona, para esto debemos contar con un plan de aseguramiento contra gastos dentales para tratamientos preventivos el cual tiende a ser menos costoso que el correctivo.

#### **Seguros psicológicos**

El poder de concentración, el estrés continuo que incluso lleva a nuestro personal operativo a desembocar en Burn Out, la excesiva carga horaria entre otros factores ameritan cubrir los

gastos de asesoría psicológica. La póliza establece límites para para la prestación de este servicio pero la tendencia clara es tratar la gama de desórdenes que se ocasionan en este campo

### **Seguros de vida**

Son los seguros más comunes que las empresas ofrecen, en la mayoría de los casos el monto total del beneficio que cubre la póliza en caso de muerte del asegurado corresponde a un pago igual al ingreso de dos años en este caso será: 7833.6 dólares

### **Seguros de invalidez**

Debido al alto riesgo que el trabajo de instructor implica puede presentarse un accidente en circunstancias en que el trabajador se ve incapacitado en forma temporal o permanente para continuar su labor, es importante clasificar las lesiones que pueden ocurrir en este campo. Primero si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado, o si el accidente es atribuible a la empresa y si las lesiones sufridas incapacitan de forma temporal o permanente al empleado

### **Días de enfermedad y compensación por salud**

Al margen de la protección que ofrecen entidades de asistencia social gubernamental, surge día a día una serie de problemas menores de salud que por lo común no ameritan una consulta médica pero que impiden la asistencia al trabajo como puede ser el caso de un resfriado común o una indigestión leve son ejemplos de estas circunstancias.

Debido a que algunas ausencias son ineludibles, inevitables la empresa adoptará como política el ausentismo de dos días al año, este hecho deberá ser comunicado bajo escrito y aprobado por su superior. Esto le permitirá al empleado utilizar esos dos días aparte de sus

vacaciones anuales para hacer un correcto uso de ellos en circunstancias de fuerza mayor o que tengan significado relevante

### **Días festivos y vacaciones**

En todos los países se celebra una serie de acontecimientos notables como como la conmemoración de una batalla histórica, festividades navideñas de semana santa o de fin de año entre otras. A más de esto existen días feriados decretados por el Presidente o la autoridad competente necesario estar siempre dentro de las disposiciones legales y mantener un cierto grado de flexibilidad, pues los períodos de vacaciones deben servir al empleado no sólo para disfrutar de un merecido descanso sino para enriquecer su nivel humano mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares.

### **Servicios a los empleados**
















A todos los empleados de la empresa se los puede ofrecer una gama de servicios directos como: cafetería, comedor, guardería.











#### **Servicio de cafetería o comedor**











Un comedor equipado y que proporcione alimentos convenientes, y sobre todo balanceados en una dieta óptima para un instructor de conducción frescos y ricos en fibra significará un gran valor para los empleados, además otro beneficio y muy importante que presta la cafetería será tener la posibilidad de una convivencia social que no se dará de otra forma.








## Cronograma de actividades

Id	Duración	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Nombres de los recursos	29 ene '12	05 feb '12	12 feb '12	19 feb '12	26 feb '12	04 mar '12	11 mar '12
1	2 días		Inicio propuesta	2 días	mié 01/02/12	jue 02/02/12		autor							
2	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	vie 03/02/12	jue 09/02/12	1	supervision							
3	7 días		Encuestas de satisfaccio	7 días	vie 10/02/12	lun 20/02/12	2	clientes externos							
4	2 días		Selección de idoneos	2 días	mar 21/02/12	mié 22/02/12	3	direccion							
5	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	jue 23/02/12	jue 23/02/12	4	gerencia							
6	1 día		Capacitación Educacion vial	1 día	sáb 19/05/12	sáb 19/05/12	5	srnto. Molina							
7	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	lun 16/07/12	vie 20/07/12	6	supervision							
8	7 días		Cuadro de competencia	7 días	lun 26/11/12	mar 04/12/12	7	supervision							
9	2 días		Selección de idoneos	2 días	mié 05/12/12	jue 06/12/12	8	direccion							
10	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	vie 07/12/12	vie 07/12/12	9	gerencia							

Id	Duración	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Nombres de los recursos	29 abr '12	06 may '12	13 may '12	20 may '12	27 may '12	03 jun '12	10 jun '12
1	2 días		Inicio propuesta	2 días	mié 01/02/12	jue 02/02/12		autor							
2	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	vie 03/02/12	jue 09/02/12	1	supervision							
3	7 días		Encuestas de satisfacción	7 días	vie 10/02/12	lun 20/02/12	2	clientes externos							
4	2 días		Selección de idoneos	2 días	mar 21/02/12	mié 22/02/12	3	direccion							
5	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	jue 23/02/12	jue 23/02/12	4	gerencia							
6	1 día		Capacitación Educación vial	1 día	sáb 19/05/12	sáb 19/05/12	5	srgnto. Molina							
7	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	lun 16/07/12	vie 20/07/12	6	supervision							
8	7 días		Cuadro de competencia	7 días	lun 26/11/12	mar 04/12/12	7	supervision							
9	2 días		Selección de idoneos	2 días	mié 05/12/12	jue 06/12/12	8	direccion							
10	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	vie 07/12/12	vie 07/12/12	9	gerencia							

Id	Duración	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Nombres de los recursos							
									01 jul '12	08 jul '12	15 jul '12	22 jul '12	29 jul '12	05 ago '12	12 ago '12
1	2 días		Inicio propuesta	2 días	mié 01/02/12	jue 02/02/12		autor							
2	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	vie 03/02/12	jue 09/02/12	1	supervision							
3	7 días		Encuestas de satisfaccio	7 días	vie 10/02/12	lun 20/02/12	2	clientes externos							
4	2 días		Selección de idoneos	2 días	mar 21/02/12	mié 22/02/12	3	direccion							
5	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	jue 23/02/12	jue 23/02/12	4	gerencia							
6	1 día		Capacitación Educacion vial	1 día	sáb 19/05/12	sáb 19/05/12	5	srgnto. Molina							
7	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	lun 16/07/12	vie 20/07/12	6	supervision							
8	7 días		Cuadro de competencia	7 días	lun 26/11/12	mar 04/12/12	7	supervision							
9	2 días		Selección de idoneos	2 días	mié 05/12/12	jue 06/12/12	8	direccion							
10	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	vie 07/12/12	vie 07/12/12	9	gerencia							

→ supervision

Id	Duración	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Nombres de los recursos	04 nov '12	11 nov '12	18 nov '12	25 nov '12	02 dic '12	09 dic '12	16 dic '12
1	2 días		Inicio propuesta	2 días	mié 01/02/12	jue 02/02/12		autor							
2	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	vie 03/02/12	jue 09/02/12	1	supervision							
3	7 días		Encuestas de satisfacción	7 días	vie 10/02/12	lun 20/02/12	2	clientes externos							
4	2 días		Selección de idoneos	2 días	mar 21/02/12	mié 22/02/12	3	direccion							
5	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	jue 23/02/12	jue 23/02/12	4	gerencia							
6	1 día		Capacitación Educación vial	1 día	sáb 19/05/12	sáb 19/05/12	5	srgnto. Molina							
7	5 días		Identificar y evaluar el desempeño	5 días	lun 16/07/12	vie 20/07/12	6	supervision							
8	7 días		Cuadro de competencia	7 días	lun 26/11/12	mar 04/12/12	7	supervision							
9	2 días		Selección de idoneos	2 días	mié 05/12/12	jue 06/12/12	8	direccion							
10	1 día		Reconocimiento al personal destacado	1 día	vie 07/12/12	vie 07/12/12	9	gerencia							

**Fuente: Ponderación de competencias**

**Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.**

**Fecha: 01-09-2011**

## Activos fijos e ingreso mensual y anual estimado de la escuela Safe Drive

Tabla 18

Activos fijos de la empresa Safe Drive					
			costo unitario	cantidad	total
Chevrolet Spark			\$ 9.900	21	\$ 207.900
Kia Sportage			\$ 22.000	1	\$ 22.000
Terreno			\$ 95.000	1	\$ 95.000
Equipo Psicosenso metrico AGX			\$ 12.000	2	\$ 24.000
Equipo Psicosenso metrico PETRINOVIC			\$ 6.000	1	\$ 6.000
<b>Sub total</b>					<b>\$ 354.900</b>
Ingreso mensual estimado					
			precio	alumnos	total
Curso de conducción modalidad regular			\$ 156	578	\$ 90.168
Curso de conducción modalidad FS			\$ 156	50	\$ 7.800
Refuerzos en práctica			\$ 8	10	\$ 80
Evaluaciones Psicosenso metricas			\$ 10	200	\$ 2.000
<b>Sub total</b>					
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.200.576</b>

Fuente: Contabilidad de la Escuela

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

## Presupuesto estimado de la Propuesta

Tabla 19

				Presupuesto estimado							
	costo unitario	cantidad	total				costo unitario	cantidad	total	Incremento	Presupuesto anual
<b>sueldos y salarios</b>				<b>Sueldos y salarios</b>							
Instructor Junior				Instructor Junior			\$ 396	21	\$ 8.316		
				Instructor Senior			\$ 420	11	\$ 4.620		
				Instructor Elite			\$ 444	5	\$ 2.220		
<b>Sub total</b>	\$ 396	37	\$ 14.652	<b>Sub total</b>					<b>\$ 15.156</b>	\$ 504	\$ 6.048
				<b>Premios y motivaciones</b>							
				Placa de reconocimiento			\$ 8	3	\$ 24		
				Incentivo económico			\$ 100	3	\$ 300		
				<b>Sub total</b>					<b>\$ 324</b>	\$ 324	\$ 972
				<b>Otros</b>					\$ 500		
				<b>Sub total</b>					<b>\$ 500</b>	\$ 500	\$ 500
				<b>Area de recreación o cafetería</b>					<b>\$ 1.000</b>		\$ 1.000
				<b>Total</b>							<b>\$ 8.520</b>

Fuente: Contabilidad de la Escuela

Elaborado por: Juan Carlos Marfetán.

Fecha: 01-09-2011

Los \$8520 apenas representa el 0,71% de los ingresos anuales que son \$1200576 estimados de la escuela por lo tanto es una propuesta que por su costo debe ser aplicada, evaluada y modificada según sus primeros resultados

## **6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los resultados serán presentados a la Administración, junto con las medidas correctivas para que en consenso las partes puedan exigir, coordinar, modificar y proponer las condiciones de trabajo.

La Supervisión podrá dar seguimiento a cada caso, para compararlo con las competencias que desarrolle y las que exigen el puesto de trabajo, tomando en cuenta sus limitaciones, su potencial y su salud. El empleo de exámenes profesionales y preocupacionales, serán el registro que avale al trabajador como idóneo o no idóneo a fin de evitar sanciones legales del IESS.

El estudio completo implica la observación del puesto de trabajo por parte del investigador, la contestación a test que al ser de tipo científico, marcan estándares reconocidos a nivel internacional y tienen la aceptación de gremios internacionales de calidad.

No solo se verá el cambio y progreso en los instructores y el nivel administrativo, sino en la aceptación de los clientes externos que como consecuencia directa del ambiente que se desarrolla, noten competitividad en la empresa, seriedad en el cumplimiento de la misión corporativa y satisfacción en el servicio recibido.

## **6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

A fin de garantizar la aplicación de la propuesta será necesario adquirir el compromiso con los directivos de la Escuela de Conducción Safe Drive, incluso para poder tener acceso a un

proceso de seguimiento, y verificación de resultados es decir un proceso de seguimiento permanente que nos permitirá actuar de manera inmediata con planes y actividades de contingencia y presentar correctivos a través de acciones que nos permitan cumplir los objetivos fijados

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

2.- ¿Por qué evaluar?

3.- ¿Para qué evaluar?

4.- ¿Qué evaluar?

5.- ¿Quién evalúa?



## BIBLIOGRAFIA

BENJAMIN, F. (2009) *Organización de Empresas*. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA. DE C.V.

WERTHER, W. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA. DE C.V.

CHIAVENATO, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA. DE C.V.

MONDY, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

ALLES, M (2006) *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Granica.

RAMÓN V. (2010): *El servicio como estrategia competitiva en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez – Latacunga*. Facultad de Ciencias Médicas. UNIANDES.

VEGA O. (2010): *Estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto “Pastora Iturralde” del cantón Salcedo, período 2010*. Dirección de Postgrado, Diploma Superior en Administración de Riesgos Laborales. UTC.

Constitución de la República del Ecuador. TITULO VI. RÉGIMEN DE DESARROLLO. Capítulo Sexto. Trabajo y producción. Sección Quinta. Intercambios económicos y comercio justo.

Código del Trabajo, R.O. 644, 29-julio-2009, 16/12/2005, TITULO I, DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo III, De los efectos del contrato de trabajo.

Art. 38

Código del Trabajo, R.O. 644, 29-julio-2009, 16/12/2005, TITULO I, DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo IV, De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 42, Art. 360

<http://www.ferratointernacional.com/ferrato-mision-valores-corporativos.php>

[http://html.rincondelvago.com/investigacion-de-mercados\\_10.html](http://html.rincondelvago.com/investigacion-de-mercados_10.html)

<http://serviciosclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=9>

[http://bvs.sld.cu/revistas/enf/vol26\\_1\\_10/enf09110.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/enf/vol26_1_10/enf09110.htm)

<http://www.crecenegocios.com/tipos-de-clientes-y-como-tratar-a-cada-uno-de-ellos/>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 MISIÓN**

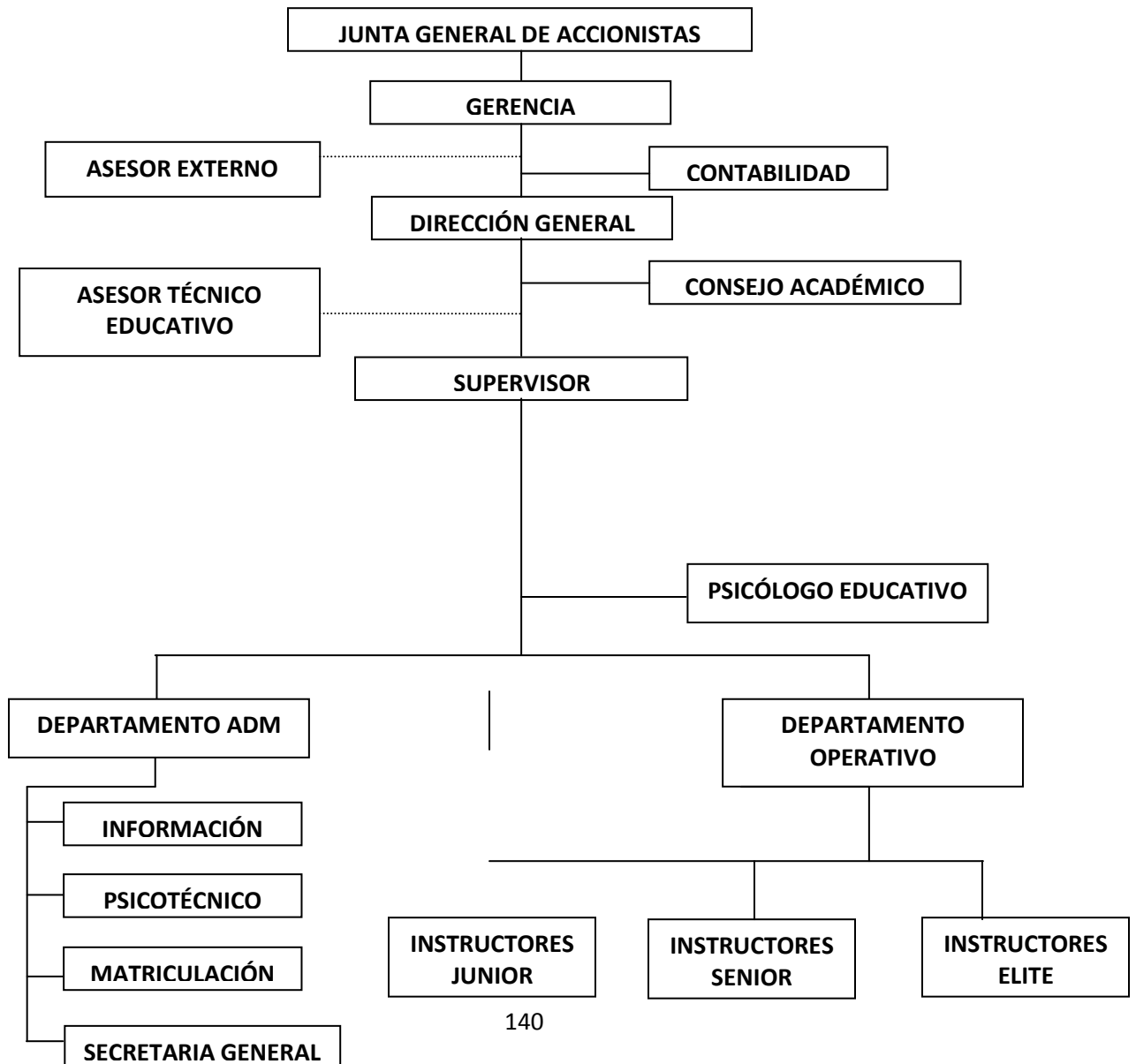
La escuela de capacitación de conductores no profesionales Safe Drive Cía. Ltda. Desde su creación formara y capacitara a ciudadanos generando conductores con alta conciencia, responsabilidad, respeto a la vida y cultura de seguridad vial, en Ambato, Tungurahua y del país en general, para lo cual cuenta con personal docente y administrativo profesional, idóneo y calificado con un alto espíritu de compromiso institucional, respaldado y apoyado con equipos de alta tecnología, que garantizara una verdadera seguridad vial.

### **VISIÓN**

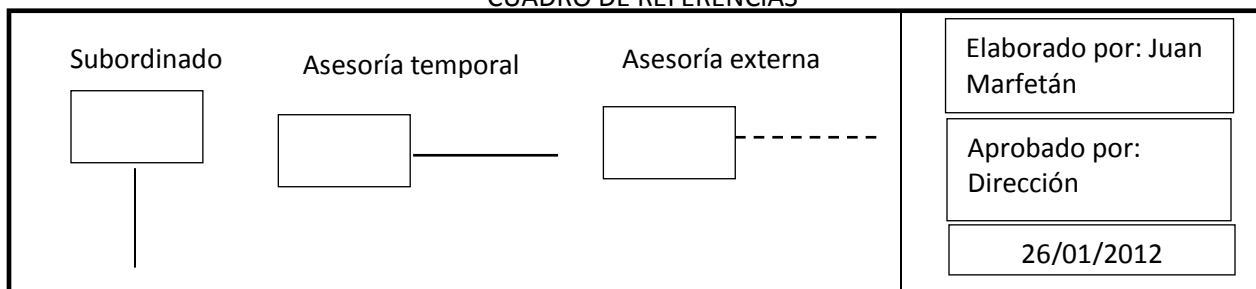
La escuela de capacitación de conductores no profesionales Safe Drive Cía. Ltda. A través de la ejecución del plan estratégico, será una institución de respeto y reconocimiento a nivel nacional e internacional a través de la creación de una red de sucursales en todo el territorio nacional sustentados en el respeto a la constitución y sus leyes inherentes al funcionamiento de esta institución, sumada a ello la aplicación de los valores positivos de sus integrantes para generar y entregar conductores no profesionales con responsabilidad, honradez y honestidad para que sean garantes de la seguridad vial, de la vida propia y de sus conciudadanos. organigrama estructural

## Anexo 2

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



#### CUADRO DE REFERENCIAS



#### BREVE RESEÑA HISTORICA DEL NACIMIENTO DE LA ESCUELA

Por Isabel Vargas V.

Directora de la escuela Safe Drive

#### **Agosto del 2005.**

Acercamiento con el Gral. (sp) Paco Urrutia planteándose la inquietud de apertura de una Escuela de Conductores No Profesionales para la ciudad de Ambato.

#### **25 de Noviembre del 2005**

Se inscribe la Compañía en el Registro Mercantil del Cantón Ambato bajo el número 625 y libro de repertorio número 5178

#### **27 de Julio del 2006**

Aprobación de Planos Arquitectónicos por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre según Resolución No. 028-DIR-2006-CNTTT.

#### **07 de Diciembre del 2006**

Autorización del funcionamiento de la ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES “SAFEDRIVE Cía. Ltda.” domiciliada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, según resolución No. 060-DIR-2006-CNTTT.

**Anexo 4**  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
O1	Lograr la organización, estructuración y funcionamiento de la Compañía	Concentrar la administración de la Cía. Capacitación a los Directivos y personal técnico y administrativo al servicio de la Compañía.	Desarrollo de un modelo de gestión administrativa y técnica para todas las sedes de SAFEDRIVE.	Realización de un encuentro nacional de Directivos - Supervisores - Instructores y personal administrativo de la RED SAFEDRIVE.	Realización de una pasantía en una escuela de conducción del extranjero y negocios afines para avanzar en estrategias de cooperación internacional.	Realización de un encuentro Nacional de las Escuelas de Conducción No Profesionales auspiciado por SAFEDRIVE.
O2	Lograr infraestructura propia tanto para el área administrativa de la cía, como, para los proyectos corporativos que progresivamente se institucionalice.	Emprender acciones para la adquisición en propiedad o comodato terrenos o construcciones para la planta administrativa - aulas -	Inicio de la construcción de la infraestructura para la Escuela - Matriz para los otros negocios, 1ra. Fase Equipamiento.	Ampliación y mejoramiento progresivo de las instalaciones y equipamiento de los campos de acción de la Compañía.	Mantenimiento, mejoramiento y optimización de la Infraestructura de la Compañía.	Ampliación de la infraestructura en base al crecimiento de la Compañía.
O3	Ampliar el campo de acción de la Compañía y de la Escuela con proyección a nivel nacional.	Institucionalización de Sedes de SAFEDRIVE en Quito, Santo Domingo, Babahoyo, Quevedo y Manta. (Baños).	Institucionalización de cuatro Sedes en otras ciudades del país.	Ampliación de cuatro Sedes en otras ciudades.	Ampliación de cuatro sedes en otras ciudades.	Ampliación de 3 o cuatro sedes.

## Anexo 5

	Nomina de instructores
1	Yunda Freddy
2	Rivera Marisol
3	Carrión Sebastián
4	Rosero Alejandro
5	Cevallos Gabriel
6	Quinapanta Darío
7	Manjarrez Edwin
8	López Roberto
9	Moreno Jacinto
10	González Ricardo
11	Urrutia marcial
12	Vargas Wilmer
13	Verdesoto Jorge
14	Flores Jorge
15	Romo Rodrigo
16	Villares Fernando
17	Revelo Víctor
18	Caicedo Fabricio
19	Altamirano Gabriel
	<b>Cobran factura</b>
20	Coloma Gina
21	Carrera Fabián
22	Guananga Jenny
23	Vargas Edison
24	Cobos Christian
25	Paredes Milton
26	Campo Lenin
27	Gómez Byron
28	Morales Paul
29	Cunalata Mayra
30	Quispe Leonel
31	Garcés David
32	Jerez Daniel
33	Álvarez carolina
34	Navas Eduardo
35	Lliquín Javier
36	Espín Luis
37	Serafín montes de oca



**Anexo 6**  
**ALUMNOS POR CURSO REGULAR EN EL AÑO 2011**

CURSO	INICIO	FIN	ALUMNOS	AULAS	AUTOS
1	30-dic	18-ene	277	3	20
2	19-ene	04-feb	287	3	20
3	05-feb	22-feb	335	3	22
4	23-feb	14-mar	333	3	22
5	15-mar	31-mar	300	3	22
6	01-abr	18-abr	300	3	22
7	19-abr	07-may	305	3	22
8	09-may	26-may	314	3	22
9	26-may	11-jun	292	3	22
10	13-jun	29-jun	298	3	22
11	30-jun	16-jul	282	3	22
12	18-jul	03-ago	340	3	22
13	04-ago	22-ago	336	3	22
14	23-ago	08-sep	<b>347</b>	3	22
15	09-sep	26-sep	264	3	22
16	27-sep	13-oct	270	3	22
17	14-oct	31-oct	252	3	22
18	01-nov	19-nov	231	3	22
19	21-nov	07-dic	293	3	22
20				3	22
21					

**Anexo 7**  
**FUNCIONES DE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS**

**Gerencia General**

<b><u>N°</u></b>	<b><u>FUNCIONES</u></b>
<b>1</b>	Dirigir oficialmente a la Escuela su concordancia con los estatutos con el Reglamento de Escuelas establecido en la Ley de Tránsito y con las disposiciones del CNTTT.
<b>2</b>	Responder por la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de la Escuela durante el desarrollo de los cursos regulares, intensivos y todas las actividades de Educación Vial.
<b>3</b>	Velar por el cumplimiento de los Planes, Programas de estudios aprobados por el CNTTT.
<b>4</b>	Presidir el Consejo Académico.
<b>5</b>	Ejercer la supervisión y control institucional, el asesoramiento, la coordinación interna y externa de la Escuela, la evaluación de los procesos pedagógicos, psicosensométricos y administrativos de la Escuela.
<b>6</b>	Coordinar las diferentes actividades con la Jefaturas y Subjefaturas de Tránsito, así como con otras instituciones públicas y privadas dentro de la jurisdicción respecto a la instauración institucional.
<b>7</b>	Legalizar los documentos institucionales y oficiales.
<b>8</b>	Supervisar y controlar la asistencia de docentes, instructores y alumnos, así como el desarrollo de las clases.
<b>9</b>	Preparar el presupuesto anual y por cursos para la Planificación, Organización, Ejecución y Desarrollo de todas las actividades de la Escuela para someter a la aprobación del CNTTT.
<b>10</b>	Coordinar con la tesorera sobre el manejo de los fondos de la Escuela.
<b>11</b>	Coordinar y dar las recomendaciones a los responsables del manejo de documentos sobre la seguridad de los mismos a fin de evitar problemas posteriores.
<b>12</b>	Autorizar gastos de acuerdo al presupuesto vigente.
<b>13</b>	Evaluar las metodologías, los recursos y el desempeño de los integrantes de la Escuela.
<b>14</b>	Mantener actualizada la información académica y administrativa respecto de los alumnos considerando la asistencia, calificaciones, aprobaciones y reprobaciones.
<b>15</b>	Preparar los informes de actividades y los planes anuales y mensuales de trabajo.
<b>16</b>	Presidir los tribunales de exámenes.
<b>17</b>	Y otros que fueren necesarios de acuerdo a las circunstancias.

## Supervisión

		MEDICION DE TIEMPOS	
Nº	FUNCIONES	HORA	DIA
1	Organizar revisar y controlar las nóminas de los alumnos por cada curso.		
2	Controlar el ingreso y salida de vehículos a las horas de instrucción práctica.		
3	Mantener un archivo de las evaluaciones estadísticas por cursos.		
4	Presentar un informe a la Dirección General sobre las actividades realizadas y novedades encontradas después de finalizado cada curso.		
5	Responder por la disciplina, el uso correcto de uniformes del personal administrativo y docente, así como de la logística de la escuela.		
6	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones administrativas y operativas de la Dirección General		
7	Organizar los cursos teóricos y prácticos en coordinación con los profesores e instructores y poner a consideración de la Dirección de la Escuela.		
8	Control del mantenimiento automotriz y mecánico de los Vehículos.		
9	Entrega de exámenes teóricos y prácticos a Secretaría General una vez que hayan sido revisados.		1 día después de tomado el examen.
10	Revisión y control del registro de notas en Secretaría General.		
11	Controlar el correcto cumplimiento de los horarios de clases de los instructores y profesores de teoría.		
12	Revisar y controlar el recorrido de kilometrajes y consumo de combustible.		
13	Cumplir con las demás funciones que sean indicadas oportunamente por la Dirección General.		

## Matriculación

		MEDICION DE TIEMPOS	
Nº	FUNCIONES	HORA	DIA
1	Prestar una atención cordial y atenta a todas las personas que ingresen a ésta área y así dar una buena imagen de la Escuela.		
2	Dar seguimiento a los alumnos que no presenten la documentación completa.		
3	Ayudar al alumno a seleccionar los horarios y orientarlo para los pasos subsiguientes dentro de la Escuela, así mismo dar una correcta explicación sobre el inicio de curso.	5:00 minutos	
4	Coordinar con facturación y departamento psicosenométrico para el ordenamiento de las carpetas, completar documentación y presentar un reporte de documentación faltante a Secretaría para exigir a los alumnos la misma.		
5	Enviar las nóminas tentativas General y por Materias a Dirección, Supervisión y Secretaría de Escuela.		2 Días antes de iniciar el curso
6	Enviar las nóminas finales General y por Materias de los alumnos a Dirección, Supervisión y Secretaría de Escuela.		2 Días después de iniciar el curso
7	Receptar la documentación pendiente de los alumnos, adjuntar en las carpetas y revisión final de las carpetas para su posterior envío a Secretaría de Escuela.		3 Días después de iniciar el curso.
8	Mantener siempre en orden los archivos temporales y permanentes de ésta área.		
9	Realizar un informe mensual sobre el funcionamiento de su departamento con recomendaciones y posibles mejoras.		
10	Otras funciones que la dirección o gerencia dispongan con el tiempo oportuno.		

## Secretaría

		MEDICION DE TIEMPOS	
N°	FUNCIONES	HORA	DIA
1	Supervisión y control de las siguientes nóminas; general, por materias, por vehículos; del personal docente con direcciones y teléfonos; de instructores con direcciones y teléfonos.		
2	Ingreso de datos en Permisos de Aprendizaje y entrega a Supervisión.		
3	Elaboración de oficios propios de la Escuela. y elaboración de todo tipo de informes a los diferentes departamentos de la Escuela e instituciones externas.	Dependiendo del fin.	
4	Control, organización y archivo de toda la documentación (de entrada y salida).		
5	Colaborar permanentemente con la Supervisión de la Escuela,		
6	Buscar la pronta solución a los problemas que se presentaren.		
7	Brindar información y atención con cortesía y educación a las personas que ingresen a estas dependencias.		
8	Dar la información oportuna y necesaria a Dirección, Supervisión, Instructores y Personal Docente		
9	Registro de notas y asistencia de los alumnos al finalizar el curso.		
10	Controlar las actividades y funciones de la auxiliar de secretaría, haciéndose responsable de su correcto cumplimiento dentro de la escuela,		
11	Y otras funciones que la Dirección así lo disponga, dando tiempos prudentes para su ejecución.		

## Psicosensometrico

		MEDICION DE TIEMPOS	
Nº	FUNCIONES	HORA	DIA
1	Realizar los exámenes en los turnos establecidos por Dirección desde las 7:30 hasta las 21:00	30 minutos	
2	Realizar los exámenes con amabilidad y explicando detalladamente el proceso del mismo, con el fin de evitar reclamos posteriores.		
3	Coordinar entre los dos funcionarios del Departamento sobre el trabajo completo a realizar.		
4	Enviar los exámenes para su evaluación técnica, luego proceder a su recepción y archivo técnico de los diferentes cursos.		Cada dos días
5	Clasificar los exámenes en orden alfabético y posterior envío a Matriculación.	Permanente	
6	Emitir un informe mensual a Dirección sobre los exámenes realizados.		
7	Realizar un seguimiento de todos los alumnos que presenten problemas en los exámenes con la elaboración de una ficha.		
8	Colaborar con las otras secciones si así solicitaren.		
9	Otras funciones que la dirección o gerencia dispongan con el tiempo oportuno.		

## Instructores

		MEDICION DE TIEMPOS	
N°	FUNCIONES	HORA	DIA
1	Instruir las clases prácticas haciendo énfasis en la motivación del aprendizaje con sujeción a lo establecido en los programas y horarios.		
2	Hacer uso máximo de la tolerancia y paciencia para lograr impartir conocimientos prácticos a los estudiantes.		
3	Elevar oportunamente a conocimiento de la Dirección General y de la Supervisión los problemas que se le presentaren.		
4	Cumplir con la hora de clases de 50 minutos y hacer el uso correcto del vehículo		
5	Calificar a los estudiantes después de cada práctica e informar a Supervisión en caso de faltas de los alumnos para su inmediato registro.		
6	Respetar el compromiso de trabajo adquirido con la escuela y cumplirlo a cabalidad.		
7	Asistir a las juntas, cursos y reuniones a las cuales fueren convocados		
8	Cuidar del mantenimiento, aseo y limpieza del vehículo		
9	Entregar los exámenes, registros, kilometrajes y cuadro de notas finales 24 horas después de haber terminado el curso a la Supervisión		
10	Cumplir con las demás que le fueren señaladas por la Dirección General		

## **Anexo 8**

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA ESCUELA DE CONDUCCION SAFE DRIVE**

Conteste subrayando la opción que usted crea

1 ¿Es gentil en su atención con los clientes?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

2 ¿Recibe capacitación para atender al cliente?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

3 ¿Brinda usted un valor agregado al momento de prestar su servicio?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

4 ¿Conoce su capacidad de fuerza para trabajar?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca



Nunca

5 ¿Está consciente de las horas que debe laborar para que no perjudiquen su salud?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

6 ¿Ha recibido asistencia de riesgos del trabajo por parte de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

7 ¿Conoce usted sobre el BURNOUT (SDO) síndrome de desgaste Ocupacional?

Si

No

8 ¿Cree usted padecer este síndrome?

Si

No

9 ¿Le agrada el ambiente de trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

10 ¿Ha sido motivado el talento humano por su desempeño en el trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

11 ¿Han sido aceptadas sus sugerencias a la gerencia sobre la mejora de las condiciones de Trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

12 ¿La empresa crea un clima laboral apto para atravesar cada jornada de trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

13 ¿Siente presión en su trabajo por ser competitivo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

14 ¿Con qué frecuencia se entrevista con su jefe para el establecimiento de metas?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

15¿Siente que la empresa le brinda estabilidad laboral?

Si

No

Gracias por su colaboración