

ANDREA CRISTINA DAUL ASANZA

PRISCILA DEL CARMEN IBARRA MORA

**IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES TIA. S.A**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Recursos Humanos.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2015

DAUL, Andrea, IBARRA, Priscila., Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa transportes TIA S.A. Guayaquil: UPACIFICO, 2015, 91p. Psic. Roció García (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El tema a tratar es la implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa Transportes TIA S.A. El objetivo primordial es implementar el departamento de recursos humanos al final de la investigación, llegar al mejoramiento de las condiciones laborales del personal y dejar establecidos los subsistemas de recursos humanos en dicha empresa. El desarrollo de esta investigación se concentra en la definición de ciertos conceptos claves para entender el tema como son: reclutamiento, selección de personal, inducción, descripción y análisis de puesto, evaluación de desempeño, administración de salarios y capacitación. El método utilizado para el desarrollo y diseño de la investigación es el descriptivo y observacional, aplicando entrevista a los Gerentes y encuestas para el análisis, a los empleados. Dentro de los resultados principales se alcanza a dar inicio a un proceso de mejoramiento en la compañía transportes TIA S.A, al contar con las descripciones de los subsistemas de recursos humanos y perfiles de las personas que van hacer este cambio. Obteniendo así que todos sus colaboradores cuenten con capacitaciones y así puedan mejorar su entorno laboral.

Palabras claves: Implementación, técnicas, Procedimiento.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Cristina Daul Asanza y Priscila del Carmen Ibarra Mora declaramos ser las autoras exclusivas del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad

Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autoras a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título "Implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa de Transporte TIA S.A" con fines académicos y/o de investigación



.....
Andrea Cristina Daul Asanza



.....
Priscila del Carmen Ibarra Mora

Guayaquil, 2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Psic. Roció García de Wagner ex docente de la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que las señoritas Andrea Cristina Daul Asanza y Priscila del Carmen Ibarra Mora, egresado/as de ésta institución, es autor/as exclusivas del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito


Psic. Roció Garcia

Guayaquil, 2015

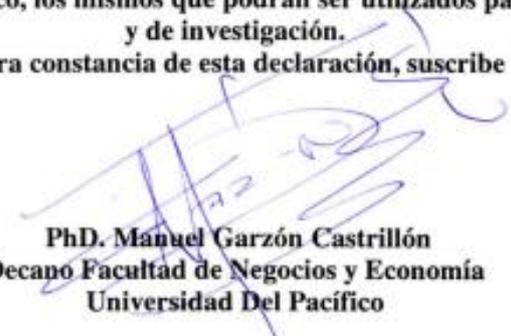
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

Los estudiantes han certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de esta Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



PhD. Manuel Garzón Castrillón
Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, 30 de Mayo de 2015
Título de T.C.C.:	“Implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa de Transportes TIA S.A”.
Autoras:	Daul Asanza Andrea Cristina Ibarra Mora Priscila del Carmen
Tutor:	Psicóloga García Rocio
Miembros del Tribunal:	Doctora Gina Alcivar Doctora Martha Vallejo Luzuriaga
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	Guayaquil, 4 de Mayo de 2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por permitirnos adquirir nuevos conocimientos, a nuestros padres por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios.

A nuestra tutora de tesis quien nos brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

Ficha Catalográfica	I
Declaración de autoría	¡Error! Marcador no definido.
Certificación.....	¡Error! Marcador no definido.
Documento de confidencialidad.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	- 1 -
1 CAPÍTULO I.....	- 2 -
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	- 2 -
I.A Identificación del problema.....	- 2 -
I.B Contextualización.....	- 2 -
I.C Análisis crítico.....	- 3 -
I.D Formulación del problema	- 4 -
I.E Delimitación de la investigación	- 4 -
I.F Objetivos.....	- 5 -
I.F.1 Objetivo General	- 5 -
I.F.2 Objetivos Específicos.....	- 5 -
I.G Justificación	- 5 -
2 CAPÍTULO II.....	- 7 -
MARCO TEÓRICO.....	- 7 -
II.A Fundamentación Teórica	- 7 -
II.A.1 Generalidades del Talento Humano	- 8 -
II.A.2 El modelo de gestión por competencias.....	- 10 -
II.A.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	- 11 -
II.A.4 Manual de funciones del Departamento de Recursos Humanos	- 14 -
II.A.5 Reclutamiento de personal	- 15 -

II.A.6 Selección de personal.....	- 17 -
II.A.7 Capacitación.....	- 19 -
II.A.8 Evaluación del desempeño laboral.....	- 21 -
II.B Marco Referencial.....	- 22 -
II.B.1 Los accidentes de tránsito.....	- 22 -
II.B.2 Accidentes de tránsito del Ecuador dentro de la región	- 23 -
II.B.3 Los accidentes de tránsito en el Ecuador.....	- 25 -
II.C Marco Conceptual	- 26 -
II.D Hipótesis o Idea a defender.....	- 27 -
II.E Variables de la Investigación	- 28 -
3 CAPÍTULO III.....	- 29 -
MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA TIA S.A	- 29 -
III.A Reseña histórica.....	- 29 -
III.B Directrices de la empresa.....	- 30 -
II.B.1 Misión.....	- 30 -
II.B.2 Visión	- 30 -
III.B.3 Valores	- 30 -
III.B.4 Políticas empresariales	- 30 -
III.B.5 Objetivos empresariales	- 31 -
III.C Constitución legal de la empresa	- 31 -
III.C.1 Participación accionaria	- 32 -
III.D Análisis FODA	- 33 -
III.E Estructura organizacional.....	- 34 -
III.E.1 Descripción de cargos	- 35 -
4 CAPÍTULO IV	- 37 -
ESTUDIO DE CAMPO	- 37 -
IV.A Método	- 37 -
IV.B Diseño de la investigación.....	- 37 -
IV.C Técnicas de recolección de información	- 38 -
IV.D Población y muestra	- 39 -

IV.E Resultados de la encuesta	- 42 -
IV.F Conclusiones	- 57 -
5 CAPÍTULO V	- 58 -
PROPUESTA.....	- 58 -
V.A Título de la propuesta	- 58 -
V.B Creación del Departamento de Recursos Humanos.....	- 58 -
V.C Justificación	- 58 -
V.D Viabilidad legal	- 59 -
V.D.1 Tipos de contratos de trabajo	- 59 -
V.E Recursos para la creación del Departamento de Recursos Humanos	- 60 -
V.F Directrices del Departamento de Recursos Humanos	- 61 -
V.F.1 Misión.....	- 61 -
V.F.2 Visión	- 62 -
V.F.3 Políticas	- 62 -
V.G Estructura organizacional	- 64 -
V.G.2 Descripción y perfil de cargos	- 64 -
V.G.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	- 68 -
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 74 -
VI.A Conclusiones	- 74 -
VI.B Recomendaciones	- 74 -
7 BIBLIOGRAFÍA	- 75 -
8 ANEXOS	- 77 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación de la investigación.....	- 4 -
Tabla 2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.....	- 16 -
Tabla 3 Ventajas y desventajas del reclutamiento externas.....	- 17 -
Tabla 4 Clasificación de los procesos de selección	- 18 -
Tabla 5 Técnicas de selección de recursos humanos	- 19 -
Tabla 6 Accidentes de tránsito por clase en el Ecuador.....	- 25 -
Tabla 7 Provincias con mayor índice de accidentes de tránsito.....	- 26 -
Tabla 8 Análisis FODA	- 33 -
Tabla 9 Descripción del cargo de Gerente	- 35 -
Tabla 10 Descripción del cargo de Contador.....	- 35 -
Tabla 11 Descripción del cargo de Secretaria.....	- 36 -
Tabla 12 Metas claras y definidas.....	- 42 -
Tabla 13 Conocimiento sobre misión y visión institucionales	- 43 -
Tabla 14 Necesidad de un departamento de talento humano.....	- 44 -
Tabla 15 Distribución del trabajo adecuada.....	- 45 -
Tabla 16 Preocupación por el desarrollo y permanencia del personal.....	- 46 -
Tabla 17 Choferes capacitados	- 47 -
Tabla 18 Existencia de un proceso de selección para choferes.....	- 48 -
Tabla 19 Disminución de accidentes de tránsito con la capacitación de los choferes	- 49 -
Tabla 20 Carencia de departamento de talento humano genera conflictos.....	- 50 -
Tabla 21 Proceso para selección de personal.....	- 51 -
Tabla 22 Control sobre el clima laboral.....	- 52 -
Tabla 23 Existencia de políticas de incentivos y correctivos	- 53 -
Tabla 24 Existencia de un mecanismo para analizar el rendimiento de los empleados	- 54 -
Tabla 25 Calificación del servicio al cliente.....	- 55 -
Tabla 26 Mejoramiento del servicio al cliente brindado por la empresa.....	- 56 -
Tabla 27 Recursos necesarios	- 60 -
Tabla 28 Inversión Inicial	- 61 -

Tabla 29 Políticas de la empresa TIA S.A	- 62 -
Tabla 30 Perfil del cargo de Jefe de Recursos Humanos	- 64 -
Tabla 31 Perfil del cargo de Asistente de Recursos Humanos	- 66 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión del Talento Humano	- 10 -
Figura 2 Accidentes por cada 100 mil habitantes en la comunidad andina	- 24 -
Figura 3 Accidentes de tránsito por cada mil vehículos en la comunidad andina ...	- 24 -
Figura 2 Participación accionaria de la empresa TIA S.A.....	- 32 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Porcentaje de accidentes de tránsito por clase en el Ecuador	- 25 -
Gráfico 2 Organigrama actual de la empresa.....	- 34 -
Gráfico 3 Metas claras y definidas.....	- 42 -
Gráfico 4 Conocimiento sobre misión y visión institucionales	- 43 -
Gráfico 5 Necesidad de un departamento de talento humano.....	- 44 -
Gráfico 6 Distribución del trabajo adecuada.....	- 45 -
Gráfico 7 Preocupación por el desarrollo y permanencia del personal.....	- 46 -
Gráfico 8 Choferes capacitados	- 47 -
Gráfico 9 Existencia de un proceso de selección para choferes	- 48 -
Gráfico 10 Disminución de accidentes de tránsito con la capacitación de los choferes	- 49 -
Gráfico 11 Carencia de departamento de talento humano genera conflictos....	- 50 -
Gráfico 12 Proceso para selección de personal.....	- 51 -
Gráfico 13 Control sobre el clima laboral.....	- 52 -
Gráfico 14 Existencia de políticas de incentivos y correctivos	- 53 -
Gráfico 15 Existencia de un mecanismo para analizar el rendimiento de los empleados	- 54 -
Gráfico 16 Calificación del servicio al cliente.....	- 55 -
Gráfico 17 Mejoramiento del servicio al cliente brindado por la empresa	- 56 -
Gráfico 18 estructura organizacional	- 64 -

RESUMEN

La presente investigación presenta la implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa de Transportes TIA S.A, el mismo que es necesario debido a la importancia que esta clase de departamentos tiene para las empresas que buscan crecer y perdurar en el tiempo.

Se presentarán conceptos que posean importancia y que sirvan en gran medida para el entendimiento del campo de los recursos humanos, además se encuentran estadísticas relevantes sobre la incidencia de los accidentes de tránsito dentro del territorio ecuatoriano, puesto que la presente propuesta va dirigida a disminuir el número de casos que suceden dentro de la empresa y por consecuente en el Ecuador.

Se ha realizado una recopilación de información sobre la empresa, para así poder contar con una base que brinde la posibilidad de conocer la manera en la que esta se encuentra conformada.

Finalmente, se realizó un estudio de campo en el que muestran los resultados obtenidos, los mismos que sirven para la creación de la propuesta, definiendo la estructura, objetivos y los perfiles de los nuevos cargos.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es el pilar del éxito de cualquier tipo de organización por eso se debe valorar el papel que desempeña este departamento en las empresas.

La importancia de la Implementación del departamento de Talento Humano en la estructura orgánica de la Compañía Transportes TIA S.A es muy significativo considerar que esta unidad administrativa será la responsable de la Administración de los Recursos Humanos de la organización, lo que permite disponer de personal altamente calificado, para atender en forma eficiente las necesidades de los socios y clientes.

La implementación de este departamento nos ayudara a aplicar procesos y técnicas que tengan por objeto estimular el desempeño eficiente de todo el personal que conforma la compañía y que la organización sea un medio que permita a los colaboradores crecer como seres humanos y también profesionalmente.

Cabe resaltar que la propuesta tiene todo el apoyo de las personas que conforman la organización como son funcionarios y directivos, puesto que por la ausencia y desconocimiento de los subsistemas de recursos humanos pueden presentarse confusiones.

1 CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

I.A Identificación del problema

El caso de estudio será la Compañía de transportes TIA S.A, la misma que no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos dentro de su estructura organizacional, por lo que no puede implementar ni desarrollar procesos relacionados con su talento humano.

Resulta importante destacar que este aspecto es un factor fundamental dentro de una organización, ya que de su capital humano y su correspondiente óptimo desempeño dependerá el grado de éxito que la empresa podría alcanzar.

La implementación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la Compañía de Transportes TIA S.A brindará a sus clientes la seguridad y confianza de movilizarse en un vehículo conducido por una persona que ha sido seleccionada para dicha actividad debido a su idoneidad y capacidad para hacerlo de la manera más adecuada.

La existencia de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa brindará beneficios tanto a empleados como a los clientes; ya que siendo los choferes los empleados con mayor necesidad de capacitación profesional y ética para el mejoramiento del servicio brindado, generarán directamente en el cliente una seguridad en la empresa en la que depositan sus vidas para poder llegar a sus destinos.

I.B Contextualización

La empresa TIA S.A presenta varias situaciones desfavorables que se encuentran relacionadas con la nula o escasa administración de los recursos humanos de la misma, a continuación se detalla cada una de estas:

- Al no existir un departamento de recursos humanos dentro de la compañía, el proceso de selección requerido para llenar las vacantes disponibles en esta es realizado por el Gerente General; el problema se presenta, debido a que este departamento desconoce sobre los procesos de selección más idóneos para cada situación, generando conflictos debido a que las personas elegidas muchas veces no resultan ser los individuos idóneos para cubrir las vacantes. Esta situación ocasiona que no exista un verdadero soporte dentro del área en particular.
- Los empleados presentan desconocimiento en cuanto a las funciones que deben desempeñar, lo que genera en ellos frustraciones y bajo desempeño laboral. La situación se presenta en la poca atención que los clientes reciben, además de la pérdida de interés en su trabajo y por ende el poco compromiso con la empresa. Esta situación ha ocasionado una disminución en la captación de nuevos clientes.
- No existe motivación de ninguna clase para con los empleados y el nivel de conformismo se encuentra presente en gran parte de estos, ya que la empresa no cuenta con una persona que realice evaluaciones de desempeño y por ende no existe la posibilidad de implementar acciones que permitan el mejoramiento del clima laboral en la compañía.

I.C Análisis crítico

La carencia de un Departamento del Talento Humano dentro de la estructura organizacional de la empresa genera fricciones entre los empleados de esta, ya que la selección de personal obedece a intereses personales y no institucionales. Los problemas específicos que podrían ser solucionados mediante la implementación del correspondiente Departamento de Recursos Humanos son:

- Carencia de un área de recursos humanos que dirija y regule las funciones específicas de los empleados de la compañía.
- Escasa relación entre las políticas generales de la empresa y las competencias de la empresa.
- Falta de un organigrama que establezca los cargos, roles y funciones del personal de la organización.
- Escasa información sobre los empleados por parte de la Gerencia General y Consejo Administrativo.

I.D Formulación del problema

¿La inexistencia de un Departamento de Recursos Humanos en la Compañía de Transportes TIA S.A incide en la inadecuada gestión del talento humano en la institución e impide proporcionar un servicio de calidad a sus clientes?

I.E Delimitación de la investigación

Tabla 1 Delimitación de la investigación

DELIMITACIÓN	DESCRIPCIÓN
CONTEXTUAL	Compañía de Transportes TIA S.A.
ÁREA	Administración de empresas
ASPECTO	Recursos Humanos
TEMA	Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa de Transportes TIA. S.A

Elaboración: Autoras

I.F Objetivos

I.F.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad para la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la Compañía de Transporte TIA S.A, teniendo como finalidad la optimización de la productividad y por ende del desempeño laboral.

I.F.2 Objetivos Específicos

- Identificar las falencias existentes en la Compañía de Transporte TIA S.A a causa de la carencia de un Departamento de Recursos Humanos.
- Establecer las necesidades y expectativas del personal acerca de la implementación de un Departamento de Recursos Humanos.
- Formular una adecuada descripción de funciones, la misma que sirva como una guía para la correspondiente asignación de responsabilidades de los cargos del personal que labora en la Compañía de Transporte TIA S.A.

I.G Justificación

Actualmente, el área de recursos humanos se enfrenta a retos y exigencias para poder cumplir con los objetivos estratégicos, operativos e institucionales. Durante mucho tiempo los recursos humanos han sido considerados como un gasto en lugar de una inversión en el recurso más importante con el que cuenta una institución, sus empleados.

En lo concerniente a las compañías de transporte, estas vienen sufriendo un crecimiento significativo en el mercado durante los últimos años; es aquí donde aparece la Compañía de Transportes TIA S.A, donde la expansión que busca no

va enfocada exclusivamente a la captación de nuevos clientes, sino más bien en la diversificación de los servicios que ofrece en beneficio de sus clientes y asociados.

La importancia de implementar un Departamento de Recursos Humanos en la Compañía de Transporte TIA S.A radica en la importancia que posee la adecuada gestión del talento humano en las organizaciones, la misma que se resume en los siguientes aspectos:

- **Supervisión de personal:** Consiste en guiar y brindar ayuda a los empleados subordinados con el objetivo de lograr que las actividades realizadas por estos se lleven a cabo de la manera adecuada.
- **Administración de personal:** Desarrollar y administrar programas, políticas y procedimientos que permitan establecer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, satisfacción en el área laboral, oportunidades de crecimiento y un aumento de autoestima de cada uno de los colaboradores.
- **Capacitación y desarrollo:** Tiene como objetivos desarrollar, ampliar y perfeccionar al talento humano para generar su crecimiento profesional en un puesto de la empresa o para estimular su productividad y eficiencia en beneficio suyo y de la organización.

2 CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.A Fundamentación Teórica

Para el desarrollo del presente estudio será necesario mencionar algunos conceptos que contribuirán a la comprensión del tema a tratar, para esto se han tomado en cuenta criterios de autores reconocidos en el área de recursos humanos.

Además, se tratarán temas relacionados con los servicios que ofrece la empresa a sus clientes, ya que tiene una relación directa con el tema de estudio.

Las empresas para poder llevar a cabo sus funciones y alcanzar sus objetivos hacen uso de varios recursos, entre los que se encuentran los materiales o físicos, los administrativos, los financieros y los humanos. En lo referente a los recursos humanos, se hallan los conceptos de varias disciplinas que no tienen relación con la rama administrativa, pero interviene en la forma de actuar del ser humano; pudiendo nombrar al derecho laboral, la seguridad y la psicología organizacional.

El recurso humano se entiende como el grupo de personas que laboran dentro de una organización, posicionándose en los distintos niveles jerárquicos establecidos, según la tarea a desempeñar; estos niveles pueden ser gerenciales, de mandos medios y operativos. Las áreas en las que la empresa se encuentra dividida se conforman y son administradas por personas, cada una de estas tiene a su cargo un recurso en específico que desarrollar, por lo que su administración está ligada a la coordinación existente entre lo humano y lo material, situación que guiará a la empresa a la consecución de objetivos.

La administración de los recursos humanos se encarga de todo lo relacionado con la preparación, provisión, desarrollo y mantenimiento de los individuos dentro de

una organización; es un tipo administrativo de trato con los trabajadores, guiando su comportamiento hacia los resultados más eficientes.

Debido a esto se planea, organiza, coordina y desarrolla técnica que tengan la capacidad de promover el desempeño productivo del personal; procurando también incentivar a que los conformantes de la institución realicen las actividades a su cargo con la mejor disposición y con una actitud positiva y favorable.

Es por esto que el motivo de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos es la vinculación del mejoramiento de la productividad, los empleados y los objetivos organizacionales, generando trabajadores satisfechos. Esto se traduce en que un empleado satisfecho es un empleado productivo que pone especial atención en su constante capacitación, la integración con sus compañeros, la motivación y el mejoramiento del clima laboral.

El objetivo principal de un Departamento de Recursos Humanos es lograr que el material humano sea eficiente, persiguiendo el mejoramiento continuo y generar por ende un incremento de los ingresos percibidos por la organización.

II.A.1 Generalidades del Talento Humano

El talento humano es según Chiavenato (2009):

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”

El talento humano es la capacidad que tiene una persona para llevar a cabo un ocupación o actividad en particular, en base a varios aspectos que le dan la posibilidad de realizarla de manera eficiente, estos son: destrezas, inteligencia, experiencia, aptitudes y habilidades propias de un individuo talentoso.

El término Recursos Humanos está directamente ligado con el talento humano y se le atribuye tres significados diferentes, los cuales son detallados a continuación:

- **Como departamento o función:** Es la unidad operativa que cumple las funciones de un ente asesor o de staff, prestando servicios en las áreas de selección, reclutamiento, remuneración, entrenamiento, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral, etc.
- **Como prácticas de talento humano:** Es la manera en la que la organización lleva a cabo las operaciones anteriormente mencionadas como el reclutamiento, entrenamiento, selección, beneficios, entre otras.
- **Como profesión:** Son los profesionales que se dedican a laborar a tiempo completo en los distintos cargos que tienen relación con los recursos humanos, tales como: entrenadores, seleccionadores, ingenieros de seguridad, administradores de salarios y beneficios, etc.

En tanto que, Dessler (2006) el talento humano también puede ser definido como:

“Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y administrativo para los empleados de la compañía.”

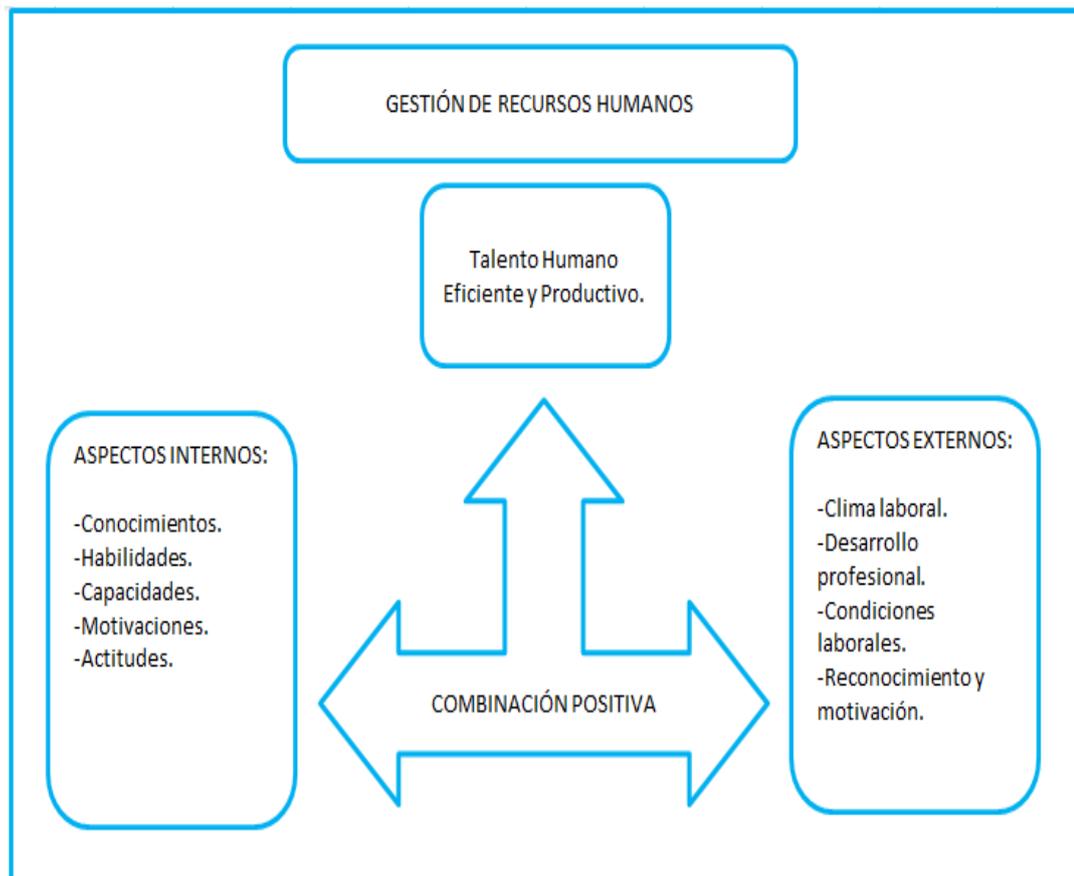
Finalmente, Mondy & Noe (2005) definen al talento humano como:

“La utilización de personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”

De estos conceptos se puede generar una conclusión, estableciendo que la gestión del talento humano es una actividad que requiere una serie de procesos, los cuales tiene como componente principal al recurso humano de una organización en particular. Los procesos permiten administrar eficientemente a los colaboradores

de una empresa para poder conseguir los objetivos principales: crear un ambiente laboral que cumpla las expectativas de los empleados y por consiguiente lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

Figura 1 Gestión del Talento Humano



Fuente: (Mondy & Noe, 2005)

Elaboración: Autoras

II.A.2 El modelo de gestión por competencias

Este modelo nace como resultado del análisis estratégico que deben realizar las empresas con la finalidad de configurar un conjunto de competencias de forma práctica que se adapte a sus necesidades, condicionantes y actividades productivas; razón por la cual es necesario saber qué beneficios aportará para la organización. Es decir, hay que establecer hasta qué punto el modelo incrementará

la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, si realmente facilita la gestión del talento humano o no, con la finalidad de que no se pierda de vista si está ligada con las líneas estratégicas del negocio y si los directivos también se involucran en este proceso.

Este modelo de gestión ha evidenciado hasta ahora en aquellas empresas que lo han implantado, que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de “*empleabilidad*” para los trabajadores. Dichas empresas al entrar en la dinámica de la competencia, ingresan también en la dinámica de “*una organización aprendiz*”, que la permite destacarse por los siguientes factores:

- Versatilidad en una parte de su fuerza laboral.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales.
- Trabajo en equipo.
- Reducción de barreras para la integración entre los niveles superiores e inferiores.
- Mayor participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación.

II.A.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos cumple una función esencialmente de servicios, ya que su utilidad puede variar según el tipo de organización en el que sea implementado, asesorando, mas no dirigiendo a los respectivos gerentes y teniendo la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que tengan relación con la administración del talento humano; esto quiere decir que el nivel en el que se encuentra es en el de la línea de staff o personal.

Además, el tamaño de la empresa incide directamente al momento de establecer las funciones que desarrollará dentro de esta el departamento de recursos

humanos, así como también del rubro que desempeñe la misma para establecer las actividades a ejecutar. Esto se explica de la siguiente manera: las empresas pequeñas tienen como práctica común administrar sus funciones básicas de administración de sueldos y salarios y contratar empresas que brindan los servicios de selección, capacitación y otras; mientras que las empresas de gran tamaño se hacen cargo de todas sus funciones, llegando a cubrir todos los campos relativos al tema.

A continuación se presentan las funciones que el departamento de recursos humanos realiza dentro de una organización:

Función de empleo

En esta función se realizan todas las acciones requeridas para la planificación del personal indicado para laboral en la institución y la correspondiente formación que se les dará, teniendo como objetivo principal el de obtener el más alto nivel de eficiencia y productividad posibles. Las tareas que realiza esta función son las siguientes:

- Descripción de los puestos de trabajo
- Planificación de la plantilla de los colaboradores de la organización.
- Detalle del perfil profesional requerido.
- Formación del personal propio.
- Selección del recurso humano.
- Gestión de despidos.
- Inducción del nuevo personal.

Función de administración de personal

El objetivo primordial de esta función es el de llevar a cabo las acciones de tipo administrativo que tengan relación con los recursos humanos de la organización, las tareas que contempla son las siguientes:

- Administración de las nóminas.
- Gestionar el seguro social.
- Seleccionar y formalizar los contratos laborales.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Control del ausentismo.
- Administra las vacaciones, licencias de enfermedad y embarazo, así como de permisos.

Función de retribución

Esta función tiene como objetivo el de elaborar un sistema justo y retributivo para evaluar los resultados de la satisfacción presente en los empleados; la retribución busca diseñar la política salarial que regirá a la empresa, implementando incentivos y estableciendo niveles salariales conforme los rangos profesionales.

Función de desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos está hecho para diseñar acciones que promuevan la formación de los trabajadores de la organización, para esto es necesario efectuar un estudio del potencial con el que cuente cada empleado. Las tareas que esta función efectúa son las siguientes:

- Controlar el desempeño laboral.
- Promover en los empleados la participación para el cumplimiento de las metas de la organización.
- Evaluar la motivación que es inducida a los empleados.

Función de relaciones laborales

En esta función se resuelven los conflictos laborales, siendo un agente mediador entre los trabajadores y la empresa en temas relacionados con las políticas salariales, los contratos, desacuerdos internos. Además se discuten temas que se relacionen con la prevención de riesgos laborales e higiene y salud laboral.

Función de servicios sociales

En esta función se pretende beneficiar a los empleados de la empresa mediante el mejoramiento del clima laboral; se implementan servicios como: becas y apoyo para realizar estudios, guarderías, seguros de vida, entre otros. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

II.A.4 Manual de funciones del Departamento de Recursos Humanos

El manual de funciones del Departamento de Recursos Humanos es una herramienta que sirve de apoyo para organizar, definir las funciones de los puestos de trabajo y delegar responsabilidades; es un documento que consta con información de las políticas que rigen el desarrollo de las actividades al interior de la organización.

Es un instrumento que lleva una documentación sobre la tecnología utilizada en cada área, dirección, gerencia o departamento de la empresa. La importancia de este manual radica en que sirve como guía para la organización del capital humano, así como también para generar soluciones oportunas y efectivas para los problemas que puedan suscitarse en los procesos internos de la organización, ya que brinda una visión general en el cual el empleado debe operar.(Álvarez, 2008)

Los objetivos que posee este manual de políticas y funciones se pueden englobar dentro de los siguientes puntos:

- Servir de fundamento para la realización continua de las tareas administrativas de la organización.
- Descentralizar las actividades utilizando lineamiento establecidos de forma clara para que puedan ser entendidos por los mandos intermedios.
- Establecer expresiones generales para poner en práctica las acciones propias de cada área.

- Mostrar una visión globalizada de la institución, la misma que servirá para generar una adecuada organización.
- Convertirse en una herramienta guía para la orientación interna del personal.

El manual de políticas y funciones se encuentra definido por las distintas áreas que abarca el documento, en las empresas de pequeño tamaño se estila tener un solo manual para toda la organización; mientras que en compañías de gran tamaño se establece un manual para cada una de las áreas o departamentos de la empresa, tales como finanzas, marketing, producción, recursos humanos, etc.

Es importante mencionar que el manual perteneciente a cada área contará exclusivamente con información de esta o que la relaciones con otras áreas de la empresa; la creación del manual debe establecer las responsabilidades y funciones de las áreas que se encuentran dentro de la organización, siendo común que primero se definan las áreas, separando o agrupando las distintas funciones. (Álvarez, 2008)

Un manual de funciones debe contener una estructura en la que se incluyan los siguientes aspectos:

- Introducción
- Concepto del manual de funciones
- Importancia del manual
- Objetivos del manual
- Ámbito de aplicación
- Normas para su uso y funcionamiento
- Descripción de puestos y funciones de cada departamento

II.A.5 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se identifica y atrae a la empresa a los aspirantes capacitados e idóneos para ocupar un cargo en

específico. Para que esta labor pueda ser realizada con eficiencia se necesita definir el perfil que el postulante debe cumplir. Es importante y necesario que se consideren factores como las habilidades, experiencia, características, nivel profesional y demás aspectos que se requieran para el cargo en particular. (Crece Negocios, 2011) El reclutamiento de personal se realiza de dos formas, las mismas que son: reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno busca cubrir las vacantes que se presentan mediante la reubicación de los empleados pertenecientes a la organización, este se puede dar de la siguiente manera:

- Transferidos de otras locaciones de la empresa.
- Transferidos por promoción.
- Ascendidos por méritos.

Tabla 2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ayuda a desarrollar una sana competencia	Dar ascensos solo por motivos de seguridad
Brinda motivación	Poca autoridad del empleado ascendido.
Resulta más rápida	No poder regresar al puesto de trabajo
Es más económica	Desmotivación en los empleados no elegidos
La empresa conoce al empleado con anterioridad	Limita a la empresa en el talento humano disponible

Elaboración: Autoras

Reclutamiento externo

En el caso del reclutamiento externo, este se realiza mediante las siguientes fuentes:

- **Candidatos espontáneos:** Son aquellas personas que hacen llegar sus hojas de vida a la empresa por diversos medios y en distintos momentos.
- **Agencias de empleo en la red:** Son agencias que sirven de intermediarios entre los postulantes y la empresa.
- **Anuncios de prensa:** Se los utiliza en momentos en los que la empresa necesita características específicas para cubrir un determinado puesto laboral, marcando aspectos como la edad, título, habilidades y experiencia.

Tabla 3 Ventajas y desventajas del reclutamiento externas

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aporta a las empresas ideas y experiencias nuevas	Se presenta frustración en el personal interno
La empresa aprovecha lo que otras empresas han sembrado en los empleados	Resulta más costoso
Aporta frescura a las relaciones laborales	Desconocimiento del candidato

Elaboración: Autoras

II.A.6 Selección de personal

El proceso de selección de personal es el proceso de decisión en base a datos confiables que permita dotar a la empresa de talentos necesarios para la consecución del éxito de la misma a largo plazo. (Chiavenato, 2009)

Luis Gomes (2008) lo define como el proceso en el cual se toma la decisión de contratar o no contratar a los candidatos a un determinado puesto que la empresa requiera cubrir. Mientras que Pedro Zayas (2010) manifiesta que son los pasos a seguir como la recepción de la solicitud de empleo por parte del postulante, la entrevista inicial, los respectivos exámenes físicos y de conocimientos, la entrevista determinativa y la posterior decisión de selección.

Clasificación de los procedimientos de selección

Tabla 4 Clasificación de los procesos de selección

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	
Según el tipo de fuerza de trabajo necesaria	Se presenta frustración en el personal interno
Según la posibilidad del candidato para recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar	Riesgos sucesivos Selección de compensación
Según la profundidad del proceso	Selección positiva Selección negativa
Según la fuente y el tipo de tratamiento	Con rechazo Sin rechazo
Según el tipo de error permitido	Selección Error de tipo I

Elaboración: Autoras

La tabla anterior muestra que la selección de personal se puede clasificar según las necesidades de la organización, las cuales determinan las características de los candidatos que deben ser reclutados para el correspondiente proceso de selección y los métodos a emplear en el mismo. (Zayas, 2010)

Técnicas de selección

Idalberto Chiavenato (2009) indica que según el proceso de selección definido se emplean distintas técnicas que tienen como objetivo conocer, comparar y escoger a los individuos más idóneos para los cargos requeridos; estas técnicas se agrupan en 5 categorías presentadas a continuación:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de simulación
- Pruebas psicométricas

Tabla 5 Técnicas de selección de recursos humanos

TECNICAS DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista libre• Entrevista dirigida
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Generales• Específicas
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	Pruebas de actitud
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Expresivas• Proyectivas• Inventarios
TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Psicodrama• Dramatización

Elaboración: Autoras

La entrevista permite conocer los aspectos específicos de los postulantes, así como actitudes y las maneras en las que se expresan, entre otras; luego se determina quién puede pasar a la siguiente fase y rendir las pruebas de conocimiento, psicométricas o de personalidad, esto según el cargo por el que se esté aplicando; finalmente, una vez analizados los datos recabados se podrá elegir al individuo más idóneo para ocupar un cargo en la empresa.

II.A.7 Capacitación

Según Alfonso Siliceo (2006) define la capacitación de la siguiente manera:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

La capacitación se constituye como una actividad sistemática que se efectúa de manera planificada y en muchos casos de forma permanente, de igual manera tiene como objetivo el de integrar de manera integral y oportuna al recurso humano con los procesos internos de la organización, usando herramientas como el desarrollo de las habilidades y la socialización de conocimientos; ocasionando que el desempeño de sus actividades laborales sufra una mejoría. (Rodríguez,

2009). Los objetivos de la capacitación y posterior desarrollo del personal de una organización son los siguientes:

- Generar un clima laboral más satisfactorio para con los empleados.
- Preparar al personal que labora en la entidad para que sus actividades sean realizadas de manera eficiente, generando en la empresa una mayor productividad.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y crecimiento profesional no solamente en el cargo desempeñado, sino en otras funciones donde podría prestar su contingente.

La capacitación genera beneficios directos para la empresa, por lo que los directivos en la actualidad no ven este aspecto como un gasto, sino como una inversión, la cual contribuye con el mejoramiento de la productividad y la eficiencia del personal; los beneficios generados son los siguientes:

- Corrige los problemas del desempeño.
- Fomenta las relaciones laborales.
- Actualiza los conocimientos del personal.
- Aumenta la autoestima de los empleados.
- Genera un sentimiento de pertenencia y aprecio.
- Mejora el desempeño y la actitud.
- Crea un clima favorable para el aprendizaje.
- Contribuye con la orientación a los nuevos empleados.
- Viabiliza las políticas de la institución.
- Permite la consecución de las metas individuales.
- Motiva la formación de líderes.
- Mejora la relación entre los subordinados y el jefe a cargo.
- Promueve el desarrollo profesional.

Además la capacitación es un proceso que posee las siguientes etapas:

- **Establecer necesidades**

Es el primer paso, el cual consiste en identificar las necesidades de capacitación existentes dentro de la organización; esta es la base para la elaboración de un programa de capacitación, puesto que se requiere sopesar los factores que necesitan ser realizados de una mejor manera.

- **Planificación de la capacitación**

En esta etapa se eligen los medios que serán utilizados para cubrir las necesidades que han sido identificadas en la etapa anterior.

- **Ejecución del programa de capacitación**

Se implementan los programas de capacitación para el personal de la organización, para luego de terminado, se evalúa al personal mediante la correspondiente medición del desempeño laboral.

II.A.8 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño del personal es un proceso mediante el cual se mide la eficiencia, ejecución y productividad de las funciones que llevan a cabo los trabajadores de una determinada organización. Usualmente, este proceso es aplicado por los jefes inmediatos para medir el rendimiento de sus subordinados, pudiendo detectar problemas en el desarrollo de los procesos internos de la institución.

Según Mondy & Noe (2005) la evaluación de desempeño se puede definir de la siguiente manera:

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.”

La gestión del desempeño se encuentra conformada por los procesos organizacionales que buscan medir en términos de resultados el desenvolvimiento de los trabajadores y posteriormente corroborar el nivel de cumplimiento de los

objetivos establecidos a nivel individual. El éxito resultante de la correspondiente evaluación yace en que sea realizada de manera continua e integral.

Esta herramienta resulta útil para identificar la presencia de carencias en los empleados de una empresa, los mismos que podrían presentar un decrecimiento en su eficiencia y rendimiento; además, permite determinar las fortalezas, capacidades y posibilidades que identifican a cada empleado.

Los resultados de una evaluación de desempeño servirán para establecer un juicio para la correspondiente toma de decisiones de corte administrativo como las capacitaciones, promociones, aumentos salariales, despidos o ascensos. (Tolosa, 2012)

Los siguientes aspectos fundamentan la importancia que posee la evaluación del desempeño laboral:

- Determina los factores que inciden en el desempeño laboral.
- Identifica las falencias en la asignación de funciones o en el diseño de los puestos.
- Genera motivación que permite mejorar el desempeño institucional.
- Diseña e implementa nuevas políticas de compensación salarial.
- Brinda la posibilidad de establecer aspectos en los cuales los empleados deben capacitarse.

II.B Marco Referencial

II.B.1 Los accidentes de tránsito

Cada día cerca de 3,500 personas mueren como consecuencia de accidentes de tránsito en las carreteras, otras decenas de millones sufren heridas que muchas veces desembocan en alguna discapacidad; los peatones, ciclistas, ancianos y niños son los más vulnerables en estas situaciones. Para prevenir los accidentes de tránsito se han establecido medidas como el uso del cinturón de seguridad y casco,

el no consumo de alcohol antes de beber y evitar el exceso de seguridad son las más impulsadas. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

La OMS (2009) considera a los accidentes de tránsito como una epidemia de magnitud mundial, ya que anualmente mueren alrededor de 1.2 millones de personas como consecuencia de estos en el planeta y 35 millones resultan heridas. Las pérdidas económicas alcanzan los \$518 mil millones, lo que equivale al producto interno bruto de un país. Los países de ingresos bajos y medios cuentan sólo con el 48% del total de vehículos en el mundo, sin embargo poseen el 90% del total de los accidentes de tránsito con consecuencias funestas. Entre los factores que influyen para que esto se dé, están la gran cantidad de vehículos antiguos o en mal estado y que no cumplen con las normas técnicas establecidas para un adecuado funcionamiento, permisivas normas de transporte y tránsito, sistemas de transportes públicos desordenados e inoperancia de las autoridades encargadas de velar por la seguridad en la vías de un país.

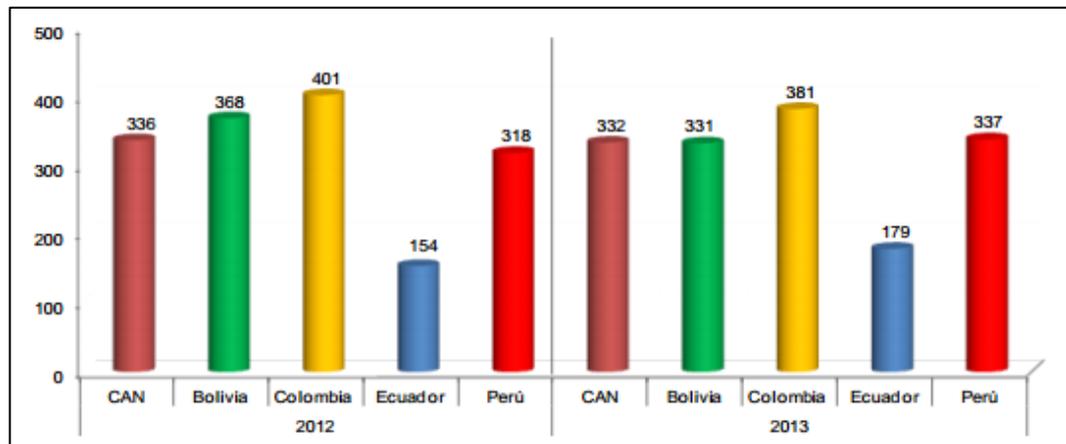
Los estudios demuestran que los accidentes de tránsito se encuentran entre las tres principales causas de muerte en el mundo en lo que respecta a personas entre los 5 y 44 años de edad. Las tasas de mortalidad son un indicativo claro de cómo se maneja el ámbito del transporte en países de bajos y medianos ingresos en comparación con aquellos que poseen ingresos altos; para los primeros, estas han aumentado considerablemente, siendo la mitad de las víctimas generadas ciclistas, peatones o usuarios de la vías pública; mientras que para los segundos, durante las últimas 4 o 5 décadas la tasa de mortalidad se encuentra en constante disminución. (Organización Mundial de la Salud, 2009).

II.B.2 Accidentes de tránsito del Ecuador dentro de la región

En el Ecuador los accidentes de tránsito son un grave problema, el cual genera muchas muertes en las vías del país. En la región existen estadísticas que muestran la incidencia de accidentes de tránsito en los países, datos que sirven para contrastar con los accidentes que se suscitan en el Ecuador, permitiendo

constatar el grado en el que se encuentra el mismo. (Comunidad Andina, 2014) A continuación se presenta un gráfico en el que se observan los accidentes de tránsito por cada cien mil habitantes en los países pertenecientes a la comunidad andina:

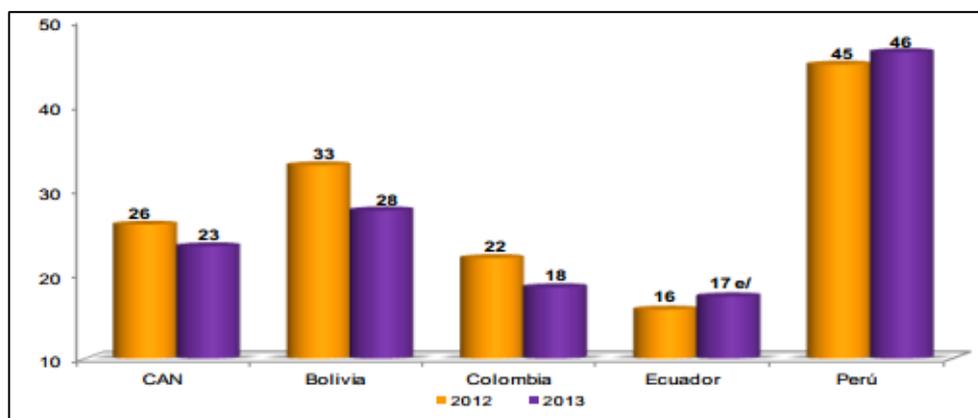
Figura 2 Accidentes por cada 100 mil habitantes en la comunidad andina



Fuente: (Comunidad Andina, 2014)

La región andina durante los años 2012 y 2013 contó con un promedio de 336 y 332 accidentes de tránsito por cada cien mil habitantes, el Ecuador cuenta con una estadística por debajo del promedio, marcando 154 y 179 respectivamente.

Figura 3 Accidentes de tránsito por cada mil vehículos en la comunidad andina



Fuente: (Comunidad Andina, 2014)

El gráfico anterior muestra que el Ecuador se encuentra por debajo de la media regional en lo que respecta a los accidentes por cada mil vehículos, alcanzando las cifras de 16 y 17 en los años 2012 y 2013 respectivamente.

II.B.3 Los accidentes de tránsito en el Ecuador

Durante el año 2013 los accidentes de tránsito en el país se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 6 Accidentes de tránsito por clase en el Ecuador

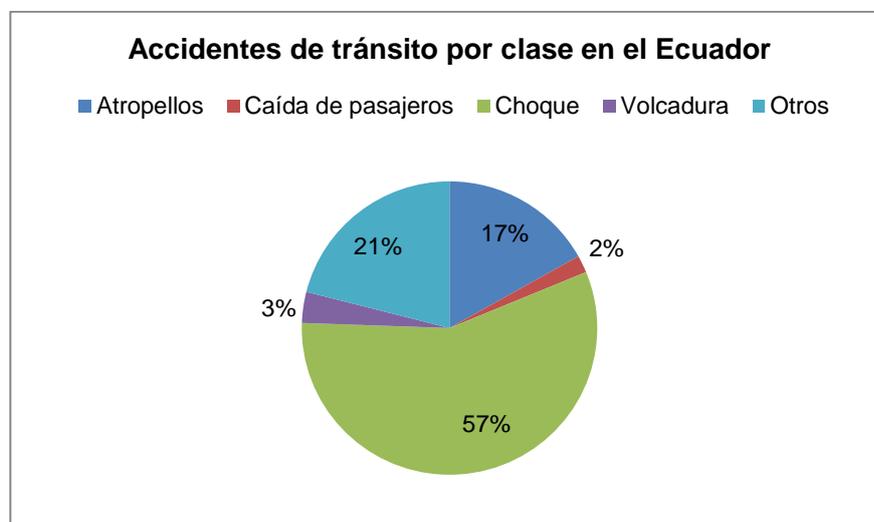
	TOTAL NACIONAL	URBANO	RURAL
Atropellos	4.750	3.775	975
Caída de pasajeros	537	437	100
Choque	15.996	12.615	3.381
Volcadura	963	433	530
Otros	5.923	4.070	1.853
TOTAL	28.169	21.329	6.840

Fuente: (Comunidad Andina, 2014)

Elaboración: Autoras

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los choques y atropellamientos son los tipos de accidentes de tránsito que ocurren con mayor frecuencia en el país, para ambos casos las consecuencias surgidas son lesiones de todo tipo e incluso la muerte de los afectados.

Gráfico 1 Porcentaje de accidentes de tránsito por clase en el Ecuador



Fuente: (Comunidad Andina, 2014)

Elaborado por: Autores

Las provincias del Ecuador en donde suceden la mayor cantidad de accidentes de tránsito son Guayas, Pichincha, Manabí, Tungurahua y Azuay, los datos de cada una de estas provincias son presentados a continuación:

Tabla 7 Provincias con mayor índice de accidentes de tránsito

PROVINCIAS	2010	2011	2012
Guayas	9.183	8.771	9.039
Pichincha	5.594	5.396	3.964
Manabí	1.293	1.361	1.151
Tungurahua	1.189	1.173	983
Azuay	1.166	1.145	1.033
Otros	7.163	6.780	7.672

Fuente: (Ecuador vial, 2013)

Elaborado por: Autores

La provincia del Guayas ocupa el primer lugar entre los años 2010 y 2012, sufriendo una leve disminución, la provincia de Pichincha ha visto un descenso de cerca del 30%; la mayor parte de estos accidentes se da por buses de servicio intercantonal e interprovincial, lo que demuestra que existen falencias en su personal.

II.C Marco Conceptual

- **Capacidad.-** Conjunto de aptitudes que posee una persona. (Diccionario ABC, 2008)
- **Compensación.-** No solo se refiere a un sueldo o salario, también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado. (Diccionario ABC, 2008)
- **Eficiencia.-** "es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". (Diccionario ABC, 2008)

- **Habilidad.-** Es el talento o aptitud de una persona para realizar una tarea determinada. (Diccionario ABC, 2008)
- **Incentivos.-** Que impulsa a hacer o desear una cosa, especialmente a obrar o hacer determinada cosa mejor o más deprisa. Premio o gratificación económica que se le ofrece a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad. (Diccionario ABC, 2008)
- **Planificación de Plantillas.-** Hace referencia a cómo el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas del empleador. (Diccionario ABC, 2008)
- **Política Salarial.-** Es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado. (Diccionario ABC, 2008)
- **Productividad.-** Capacidad o grado de producción de un bien o persona. (Diccionario ABC, 2008)
- **Retribución.-** Conjunto de compensaciones que recibe un empleado por la labor realizada. (Diccionario ABC, 2008)

II.D Hipótesis o Idea a defender

La creación de un departamento de Recursos Humanos, mejorará los procesos administrativos, servicio de atención al cliente y profesionalismo de los choferes contratados por la empresa de transportes TIA S.A.

II.E Variables de la Investigación

Variable Independiente (Causa)	Variable Dependiente (Efecto)
Creación de departamento de Recursos Humanos	Mejoramiento de los procesos administrativos, servicio de atención al cliente y profesionalismo de los choferes.

Elaborado por: Autores

3 CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA TIA S.A

III.A Reseña histórica

El transporte de pasajeros en la ruta Quevedo – Guayaquil desde el año 1956 se encontraba a cargo de la Cooperativa de transporte Interprovincial Asociada (CIA), la cual contaba con una flota de vehículos con carrocería de madera de 8 filas; este vehículo era el más moderno de esos tiempos. Ya en el año de 1965, los señores Jorge Cabrera Encalada, Raúl Zambrano Burgos, Clelio Rosas Eibar, Víctor Cevallos Ontaneda y Oswaldo Ibarra Robalino, transportistas con experiencia toman la decisión de unirse y formar una compañía de transportes con carrocería metálica. En la ciudad de Quito se firmó la constitución de la compañía limitada, teniendo como razón social el nombre de Transportes Interprovinciales Asociados TIA Ltda., contando con un capital inicial de S/ 50.000, sucres.

Los permisos de operación eran otorgados por la Dirección Nacional de Tránsito, institución que no estaba de acuerdo con la modernización de las unidades, por lo que se tuvo que obtener el permiso por parte del Congreso Nacional. La primera oficina de la empresa se encontraba ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la esquina del parque Chile, a solo una cuadra de la cooperativa de transportes CIA.

La empresa debido a la demanda del servicio brindaba la posibilidad de reservar un pasaje hasta con dos días de anticipación, aumentando por ende las frecuencias de salidas de buses de 8 a 15 diariamente. Esto propició que la competencia directa, la cooperativa CIA opte por reducir el precio de su pasaje de 15 sucres a 10 sucres, mientras que TIA mantenía su precio; este suceso catapultó al éxito a la empresa y pasó a ser la primera en el país que trabajaba con una caja común, sistema que en la actualidad es exigido por la Ley De Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial. A la actualidad han transcurrido 47 años y la compañía paso de limitada a anónima, manteniendo su nomenclatura TIA S.A., trasladando

su domicilio a la ciudad de Quevedo, promoviendo políticas que vayan en la búsqueda constante del mejoramiento del servicio ofrecido, como es el caso de la renovación de unidades cada 8 años y brindando 29 frecuencias por día.¹

III.B Directrices de la empresa

II.B.1 Misión

Transportadores TIA S.A. es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre de pasajeros y encomiendas con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades

II.B.2 Visión

Ser una empresa líder de transportes de pasajeros del Ecuador distinguida por la excelencia en la atención, servicios y resultados.

III.B.3 Valores

La compañía de transporte TIA S.A. se maneja bajo los siguientes principios y valores empresariales:

- Confianza
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Servicio ágil, oportuno y eficaz

III.B.4 Políticas empresariales

La empresa en estudio, Compañía de Transporte TIA S.A. tiene como política empresarial la aplicación de los siguientes lineamientos:

¹Nota Aclaratoria: Información obtenida del Gerente General Cía. Transportes TIA S.A.

- Comodidad para el cliente
- Puntualidad en los horarios establecidos
- Respeto a las leyes vinculadas con la actividad (transporte)
- Innovación constante en cada uno de los servicios que presta
- Seguridad para el pasajero y para el cliente que confía en los servicios de encomiendas
- Cumplimiento en los servicios ofrecidos

Bajo estos puntos la Compañía de Transporte TIA S.A. aspira a convertirse en líder en el mercado de servicios de transporte.

III.B.5 Objetivos empresariales

- Ser la empresa más reconocida en la zona de sus rutas.
- Contar con un staff de choferes y oficiales capacitados que brinden un trato personalizado.
- Llegar a poner todas las unidades en el servicio directo.
- Mejorar los actuales niveles de productividad y competitividad del transporte de pasajeros y encomiendas asegurando la movilización de los mismos de una manera oportuna, confortable y segura.
- Mantener la infraestructura de la empresa de tal forma que garantice la adecuada prestación de los servicios ofertados.
- Formular acciones de mejora en los procesos de la empresa.

III.C Constitución legal de la empresa

LA empresa está configurada como una sociedad anónima con el nombre de “Compañía de Transporte TIA S.A”, la cual se dedica a la transportación con fines turísticos de pasajeros a nivel interprovincial, así como también el servicio de transporte de encomiendas en las rutas que cubre la empresa. La empresa está domiciliada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, teniendo la potestad

de establecer sucursales o agencias en cualquier punto del territorio ecuatoriano si así fuera necesario.

III.C.1 Participación accionaria

Figura 4 Participación accionaria de la empresa TIA S.A

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR Página 1 de 2

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

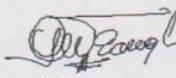
SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 10235 Usuario: pablocl
Nombre: TRANSPORTES INTERPROVINCIALES ASOCIADOS (T.I.A.) S.A.

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):							800,0000
NO	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	INCAUTADO	
1	1712409067	AGUAYO IBARRA JAIME CARMELO	ECUADOR	NACIONAL	16,0000		
2	1307493120	CARREÑO VELEZ YOVANNY MONSERRATE	ECUADOR	NACIONAL	104,0000		
3	1302929300	CEDEÑO MALDONADO MANUEL RICARDO	ECUADOR	NACIONAL	8,0000		
4	0900282401	CEDEÑO ZAMBRANO MANUEL ALBERTO	ECUADOR	NACIONAL	24,0000		
5	1201160517	IBARRA HIDALGO OSWALDO	ECUADOR	NACIONAL	72,0000		
6	1204672671	IBARRA MORA PRISCILA CARMEN	ECUADOR	NACIONAL	52,0000		
7	1200200994	IBARRA ROBALINO WELLINGTON OSWALDO	ECUADOR	NACIONAL	156,0000		
8	0500425129	LASSO VILLAVICENCIO HUGO DAVID	ECUADOR	NACIONAL	8,0000		
9	1202047302	MORAN ESPINOZA RICHARD JAVIER	ECUADOR	NACIONAL	104,0000		
10	1301799944	MORAN FIGUEROA CARLOS ALBINO	ECUADOR	NACIONAL	32,0000		
11	1303574964	MUÑOZ CUSME MANUEL DE JESUS	ECUADOR	NACIONAL	8,0000		
12	1200801270	NAVIA MOSQUERA JOSE ELMO	ECUADOR	NACIONAL	24,0000		
13	1203913221	PALMA TUAREZ RENEE FERNANDO	ECUADOR	NACIONAL	32,0000		
14	1202008155	RIZO RAMIREZ ROMAN ERIS	ECUADOR	NACIONAL	16,0000		
15	1706779848	RUIZ BUSTAMANTE CARLOS ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	32,0000		
16	0990040443001	TRANSPORTES INTERPROVINCIALES ASOCIADOS (T.I.A.) S.A.	ECUADOR	NACIONAL	16,0000		
17	1708319130	VARGAS HIDALGO MARCOS LENIN	ECUADOR	NACIONAL	80,0000		
18	1714584917	VEGA SANCHEZ NESTOR HERNAN	ECUADOR	NACIONAL	16,0000		
TOTAL (USD \$):						800,0000	

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 23/08/2012 10:12:47



Pablo Chang Ibarro
Delegado del Secretario General

FECHA DE EMISION: 29/08/2012 15:43:29



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTROS DE SOCIEDADES
PABLO CHANG IBARRO
QUEVEDO

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_compania... 29/08/2012

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2012)

III.D Análisis FODA

A continuación se detalla el análisis de factores internos y externos de la Compañía de Transporte TIA S.A.:

Tabla 8 Análisis FODA

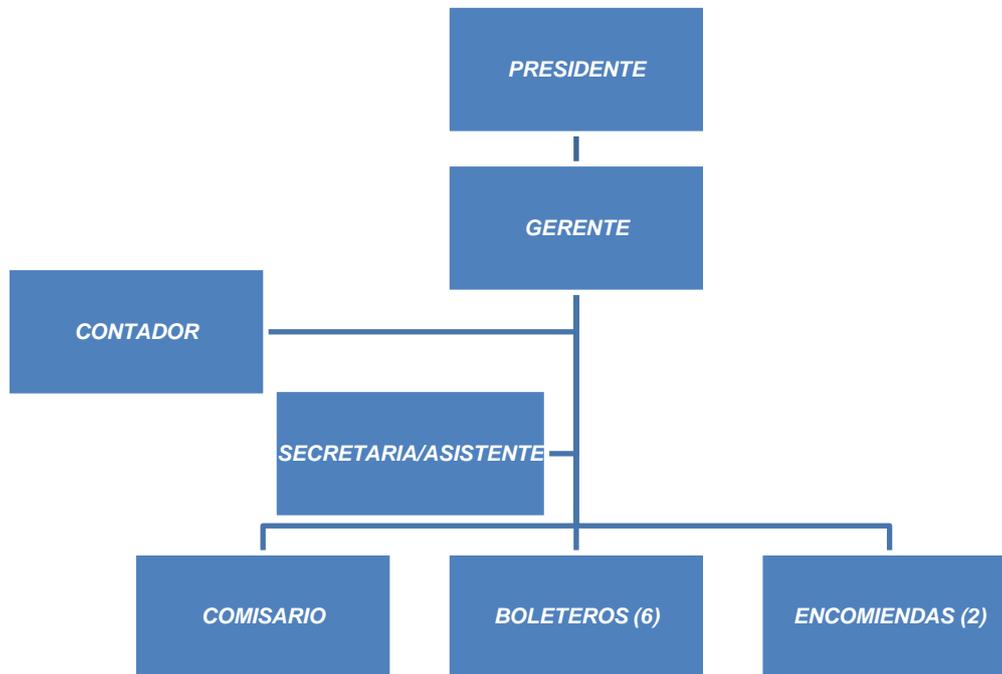
INTERNOS	EXTERNOS
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Adecuada infraestructura en las terminales.• Integración entre los socios de la empresa y organización.• Renovación de unidades de su flota.• Exámenes periódicos, visual y psicológico.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la población.• Preferencia de viajar en buses de servicio directo• Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Similitud de servicios con otras empresas.• No contar con un sistema de capacidad programada.• Falta de un departamento de recursos humanos.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Competidores ofrecen precios más bajos• Constantes promociones por parte de los competidores

Elaboración: Autoras

III.E Estructura organizacional

El siguiente es el organigrama de la empresa Cía. de Transportes TIA S.A.:

Gráfico 2 Organigrama actual de la empresa



Elaboración: Autoras

En este organigrama no aparecen los choferes porque cada socio es el encargado de contratar al personal que utilizará para el manejo de sus unidades; sin embargo, es el presidente de la empresa el que los recluta y los selecciona. Es aquí donde se evidencia de gran manera la falta de un departamento de recursos humanos que permita una adecuada selección del personal.

III.E.1 Descripción de cargos

Tabla 9 Descripción del cargo de Gerente

GERENTE
<p>Descripción</p> <p>El Gerente General de la cooperativa de transporte “TIA” SA funge como representante legal de la empresa, fijando las políticas para perseguir los objetivos organizacionales. Tiene entre sus responsabilidades los resultados del desempeño laboral y de las operaciones, además dirige las actividades de la institución.</p>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Organizar la parte administrativa de la empresa.• Trabajar con el contador para monitorear las finanzas de la empresa.• Ser el representante legal y mantener todas las obligaciones en regla.• Realizar y dar reportes a los accionistas de la empresa.• Organizar reuniones y delimitar la planificación de la empresa dandola a conocer a todos los empleados.

Elaboración: Autoras

Tabla 10 Descripción del cargo de Contador

CONTADOR
<p>Descripción</p> <p>El gerente financiero tendrá a su cargo la parte contable para que el negocio pueda generar rentabilidad, debe dirigir actividades financieras y contables; defender los diferentes procesos mediante la planificación de alternativas financieras, supervisando la contabilidad y el flujo de caja.</p>
FUNCIONES

- Realizar la contabilidad de la empresa.
- Armar los presupuestos.
- Realizar reportes y presentarlos al Gerente General.
- Ejecutar el análisis financiero de la empresa para ayudar a la toma de decisiones.
- Elaborar y entregar los roles de pago.

Elaboración: Autoras

Tabla 11 Descripción del cargo de Secretaria

SECRETARIA
<p>Descripción</p> <p>Es la persona encargada de ser el puente de comunicación con los diferentes departamentos de la empresa</p>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Manejar y organizar la agenda del Gerente.• Atender a los reclamos y requerimientos de los clientes.• Comunicar las reuniones y decisiones tomadas por la gerencia.

Elaboración: Autoras

4 CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CAMPO

IV.A Método

Para el correspondiente desarrollo de la presente investigación se utilizará el método hipotético-deductivo, el mismo que por medio del descubrimiento de las causas y consecuencias de un problema en específico permite generar el planteamiento de una hipótesis que para ser probada debe alinearse con la factibilidad del proyecto.(Gómez, 2006)

El presente método permitirá esgrimir un diagnóstico sobre la situación problemática que atraviesa la empresa de transportes TIA S.A, permitiendo realizar el respectivo análisis de las variables que influyen en las dificultades operativas y estructurales de la empresa, brindando información para la creación de una propuesta remedial.

IV.B Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se encontrará conformado por procedimientos metodológicos que vayan acorde con el enfoque que tendrá la misma. El objetivo de esto es desarrollar de manera eficiente la investigación planteada, se han escogido dos tipos de estudio, los cuales se detallan a continuación:

- **Investigación descriptiva:** Es realizada con la finalidad de obtener datos científicos que describan las características del objeto de estudio, en este caso la empresa de transportes TIA S.A, puesto que este estudio utiliza de manera específica las actividades y hábitos con mayor relevancia que son utilizados. (Rodríguez, 2003). Es así, que es

posible determinar las formas en las que operan y que tipo de colaboradores posee la empresa de transportes TIA S.A, para así constatar la percepción que tienen de la empresa y realizar los correctivos pertinentes.

- **Investigación de campo:** La investigación de campo es el análisis de manera sistemática de los problemas presentes en la realidad, para así describirlos de manera correcta, interpretarlos y predecir su ocurrencia. (Contreras, 2011). En el presente caso se facilitará el conocimiento de todos los aspectos que tienen que ver con la empresa de transportes TIA S.A, como sus procesos internos y externos.

IV.C Técnicas de recolección de información

La recolección de datos es un proceso planificado, en donde se utilizan técnicas que permitan obtener la información que tiene verdadera importancia para el tema tratado; normalmente se utiliza un cuestionario de preguntas, las cuales son realizadas según el tipo de estudio a realizar, pudiendo ser abiertas o cerradas, las primeras permiten que las personas den su opinión o percepción sobre un tema, mientras que las segundas cuentan con alternativas que reflejan su criterio de la manera más próxima para una mejor tabulación de los resultados obtenidos. La técnica a utilizar será la encuesta, la misma que se detalla a continuación:

- **Encuesta:** Se diseñó un cuestionario de encuesta compuesto por preguntas cerradas, las mismas que poseen alternativas a seleccionar por la población elegida, la misma que estará compuesta por los empleados de la empresa de transportes TIA S.A, ya que son los que poseen conocimiento sobre el manejo de la empresa.

IV.D Población y muestra

La población objetivo serán los empleados de la empresa, cuya cantidad asciende hasta 13, por lo que para el presente estudio se tomará a la totalidad de esta, por lo que no es necesario escoger una muestra de la misma.

FORMATO DE ENCUESTA

1. ¿Las metas que persigue la organización están claramente definidas?

- Sí
- No
- Un Poco

2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

- Sí
- No

3. ¿Cree usted que es necesario un Departamento de Talento Humano?

- Sí
- No

4. ¿En la compañía la distribución de trabajo es la más propicia para que se alcancen las metas?

- Sí
- No

5. ¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del personal en la organización?

- Sí
- No

6. ¿Considera usted que los choferes de la empresa son debidamente capacitados?

- Sí
- No

7. ¿Existe un proceso de selección para los choferes?

- Sí
- No
- Desconozco

8. ¿Cree usted que la capacitación de los choferes contribuiría con la disminución de accidentes de tránsito en el país?

- Sí
- No

9. ¿La falta de un departamento de talento humano al momento de contratar un nuevo empleado crea conflicto de intereses entre empleado y directivos?

- Sí
- No
- Desconozco

10. ¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?

- Sí
- No
- Desconozco

11. ¿Existe control sobre el clima laboral en la Compañía?

El clima laboral es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la manera de trabajar, los comportamientos de las personas.

- Sí
- No
- Desconozco

12. ¿Existen políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?

- Sí
- No
- Desconozco

13. ¿Existe algún mecanismo que se emplea para analizar el rendimiento de los empleados?

- Sí
- No
- Desconozco

14. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente proporcionado por la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

15. ¿Considera necesario mejorar el servicio al cliente que brinda la empresa?

- Sí
- No

IV.E Resultados de la encuesta

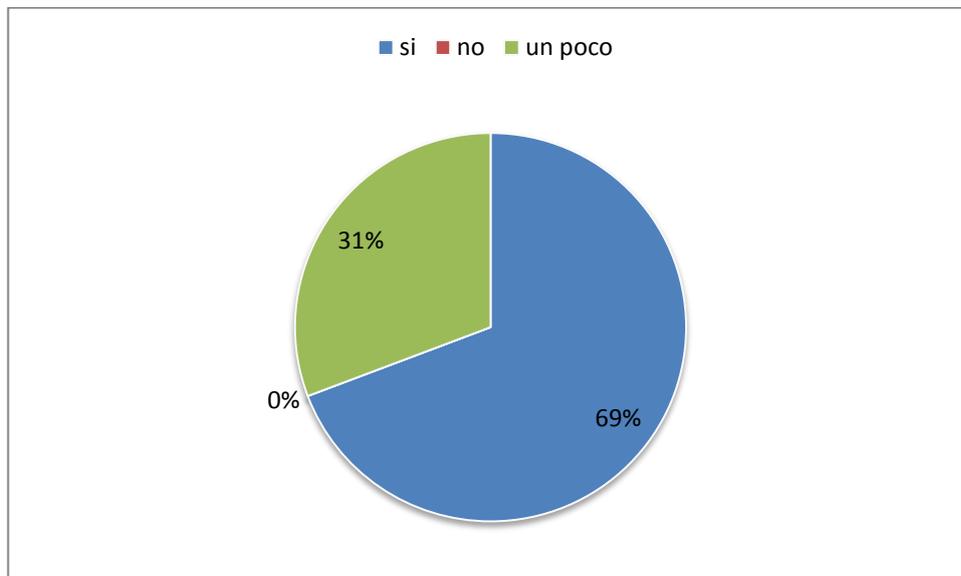
1. ¿Las metas que persigue la organización están claramente definidas?

Tabla 12 Metas claras y definidas

Opciones	Frecuencia	%
si	9	69%
no	0	0%
un poco	4	31%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 3 Metas claras y definidas



Elaboración: Autoras

El 69% de los encuestados consideran que las metas que persigue la empresa de transportes TIA si están claramente definidas. Esto deja saber que la mayoría de los empleados si están enfocados en alcanzar el objetivo de la empresa. El restante 31% considera que están un poco claros y estos son los empleados con los cuales se debe trabajar para que así todos trabajen en conjunto y alcanzar las metas organizacionales.

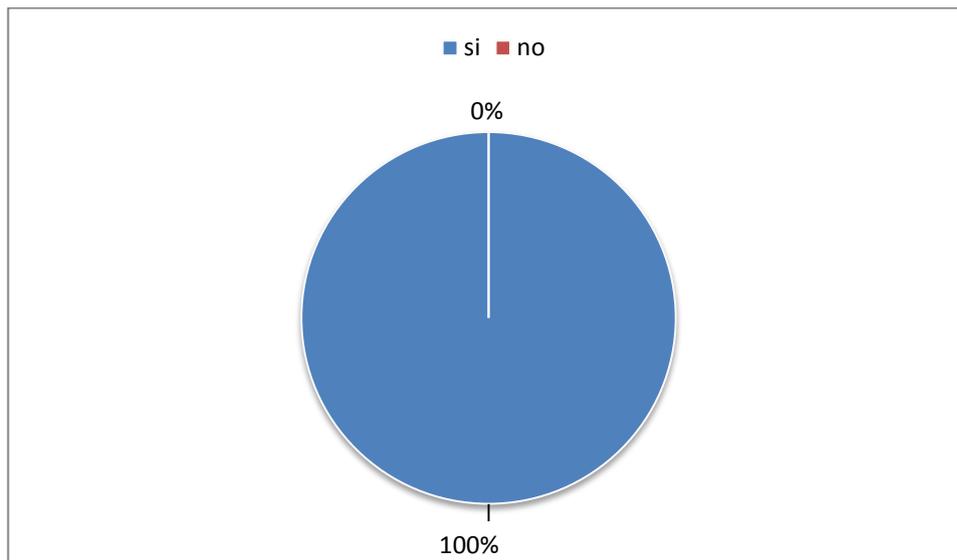
2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Tabla 13 Conocimiento sobre misión y visión institucionales

Opciones	Frecuencia	%
si	13	100%
no	0	0%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 4 Conocimiento sobre misión y visión institucionales



Elaboración: Autoras

El 100% de los empleados encuestados aseguran que la empresa si cuenta con una visión y misión. Los empleados están al tanto del objetivo actual y del propósito de la empresa dándose a entender que los empleados están comprometidos con la empresa.

Este resultado muestra que existe un personal que a pesar de las falencias existentes en la empresa en lo organizacional tiene claro los objetivos que la empresa persigue, por lo que es un punto a favor de la empresa TIA S.A.

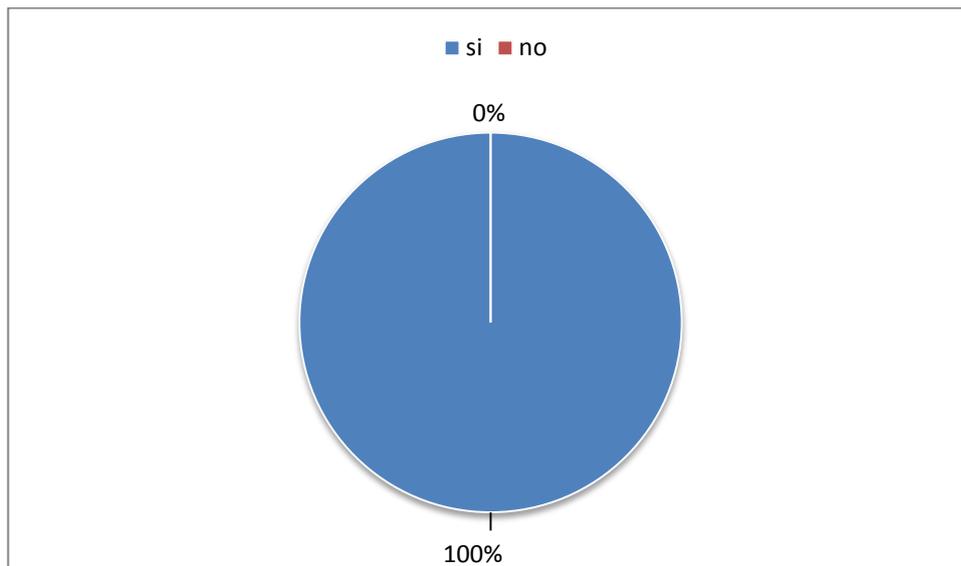
3. ¿Cree usted que es necesario un Departamento de Talento Humano?

Tabla 14 Necesidad de un departamento de talento humano

Opciones	Frecuencia	%
si	13	100%
no	0	0%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 5 Necesidad de un departamento de talento humano



Elaboración: Autoras

Un departamento de Talento Humano en la actualidad es de vital importancia para el crecimiento de una empresa, por lo que la pregunta busca conocer de qué manera ven la implementación del mismo en la empresa de transportes TIA S.A.

En esta interrogante se puede encontrar otra respuesta contundente, puesto que el 100% de los empleados opina que la empresa requiere de un Departamento de Talento Humano, el cual contribuya con el desarrollo ordenado y eficiente de la empresa, para su sostenibilidad en el tiempo.

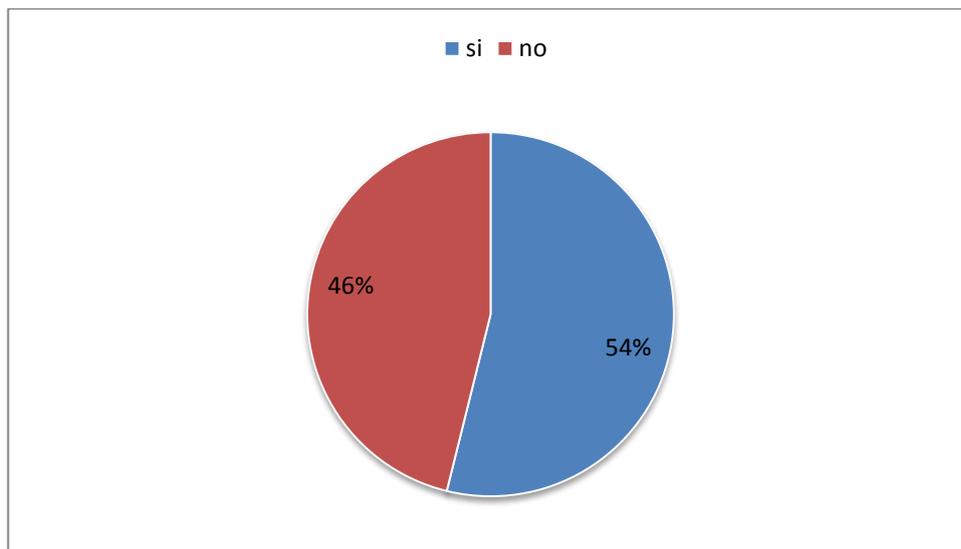
4. ¿En la compañía la distribución de trabajo es la más propicia para que se alcancen las metas?

Tabla 15 Distribución del trabajo adecuada

Opciones	Frecuencia	%
si	7	54%
no	6	46%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 6 Distribución del trabajo adecuada



Elaboración: Autoras

El 46% de los encuestados contestaron que la distribución de trabajo en la empresa no es la más propicia o adecuada para que se alcancen las metas y objetivos. Esta respuesta de los empleados favorece para que en la empresa se pueda incluir un departamento de recursos humanos para así alcanzar las metas.

En esta pregunta se puede ver la división de criterios, por lo que se debe trabajar para que el aspecto positivo crezca en un 30% más con la implementación de un Departamento de Talento Humano.

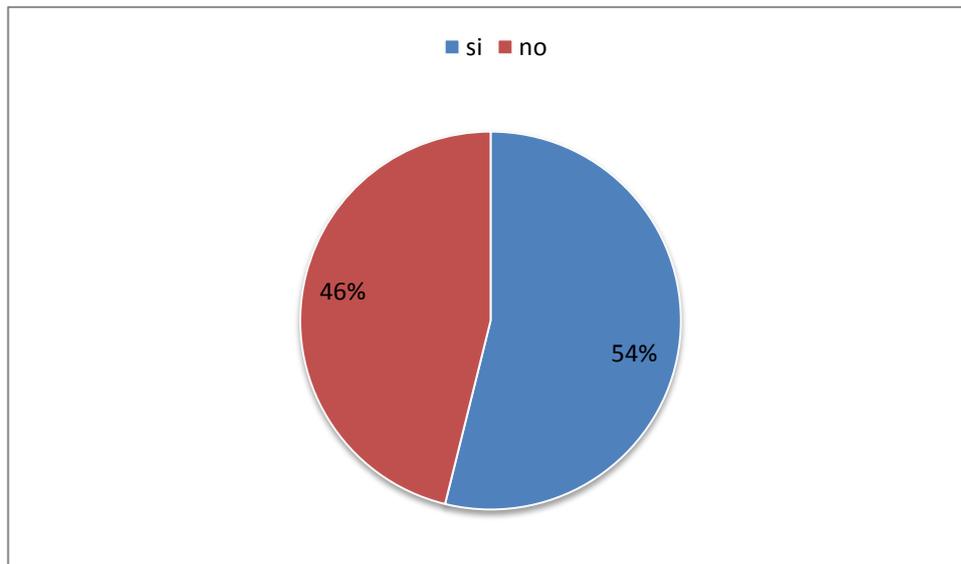
5. ¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del personal en la organización?

Tabla 16 Preocupación por el desarrollo y permanencia del personal

Opciones	Frecuencia	%
si	7	54%
no	6	46%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 7 Preocupación por el desarrollo y permanencia del personal



Elaboración: Autoras

El 54% del personal encuestado considera que la empresa si se preocupa por el desarrollo del recurso humano, también existe un porcentaje alto de empleados que piensan lo contrario; los segundos pueden convertirse en empleados insatisfechos con la empresa y por lo tanto podrían no ayudar a que la empresa alcance sus objetivos. Es importante tener a todos los empleados contentos y darles un buen ambiente de trabajo, de esta manera ayudará a la causa de la empresa.

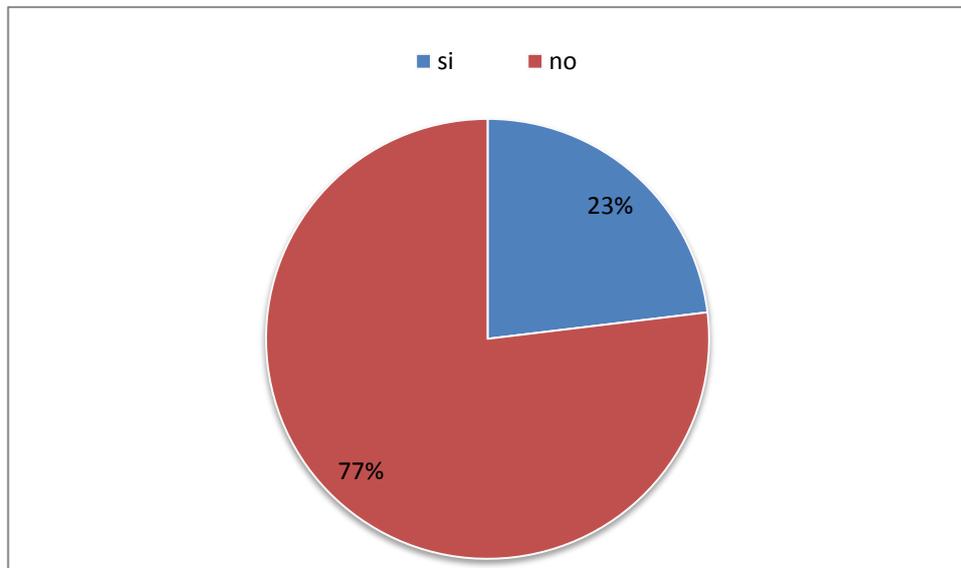
6. ¿Considera usted que los choferes de la empresa son debidamente capacitados?

Tabla 17 Choferes capacitados

Opciones	Frecuencia	%
si	3	23%
no	10	77%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 8 Choferes capacitados



Elaboración: Autoras

Los choferes de la empresa son una parte muy importante de la misma, ya que del correcto desempeño de estos depende su reputación, así como el funcionamiento de la empresa conforme a las leyes de tránsito.

El 73% indica que los choferes no son debidamente capacitados por la empresa, sin embargo, esto no significa que sean incapaces de realizar sus labores, puesto que cuando son contratados cuentan con experiencia previa y cursos que avalan su idoneidad; a pesar de esto resulta necesario que sea la empresa la que les provea la capacitación adecuada.

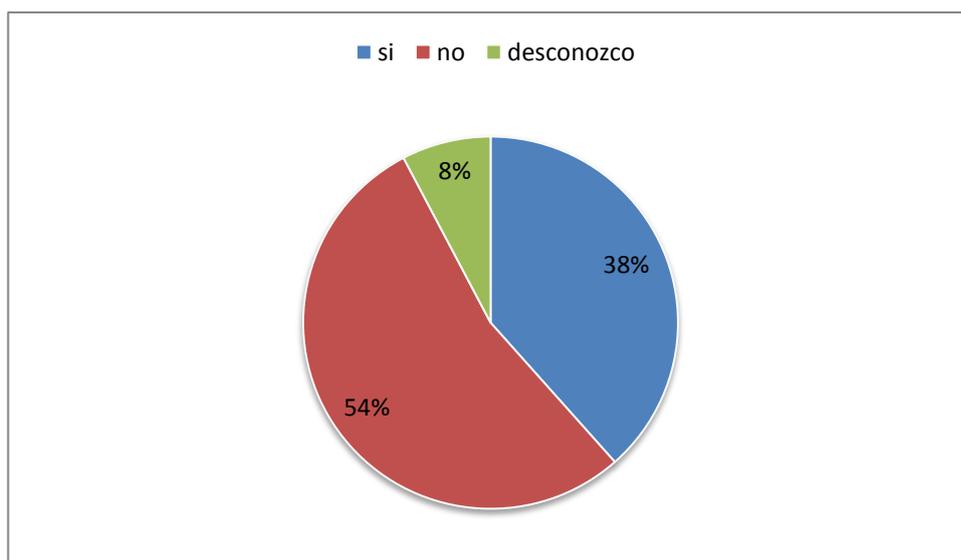
7. ¿Existe un proceso de selección para los choferes?

Tabla 18 Existencia de un proceso de selección para choferes

Opciones	Frecuencia	%
si	5	38%
no	7	54%
desconozco	1	8%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 9 Existencia de un proceso de selección para choferes



Elaboración: Autoras

En relación con la pregunta anterior, esta interrogante busca conocer si existe un proceso de selección para los choferes de la empresa, el cual permita elegir al mejor de los candidatos según parámetros claros que busquen el beneficio de la empresa.

El 54% de las personas encuestadas indicaron que no existe ningún proceso para la selección de choferes. Estos procesos son necesarios en las empresas para contratar el personal idóneo para cada cargo y también para poder reclutar personal interno para nuevos cargos.

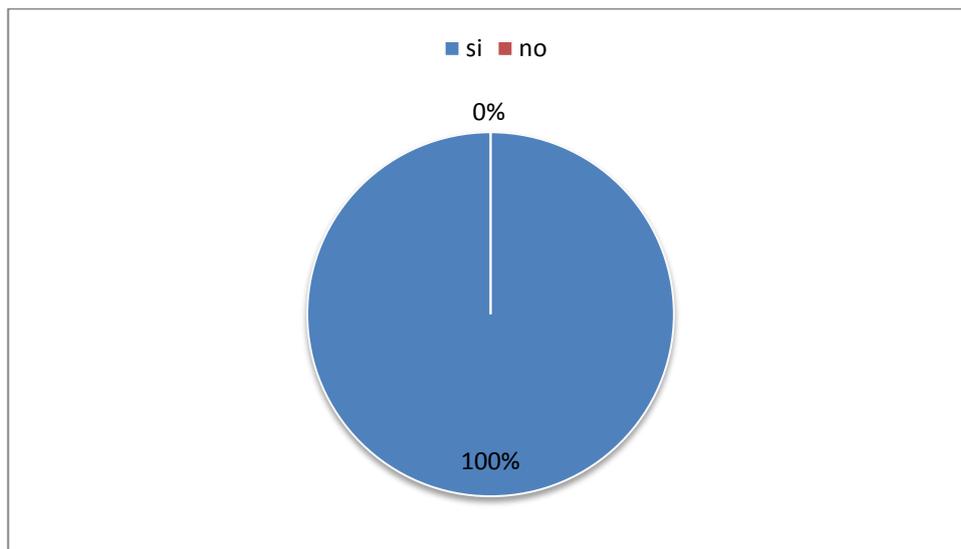
8. ¿Cree usted que la capacitación de los choferes contribuiría con la disminución de accidentes de tránsito en el país?

Tabla 19 Disminución de accidentes de tránsito con la capacitación de los choferes

Opciones	Frecuencia	%
si	13	100%
no	0	0%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 10 Disminución de accidentes de tránsito con la capacitación de los choferes



Elaboración: Autoras

Entre las causas más comunes de accidentes de tránsito se encuentran la impericia de los conductores y el mal estado de los automotores, TIA S.A renueva su flota periódicamente, por lo que capacitar y actualizar a sus choferes es de vital importancia para completar su eficiencia.

Es por esto que el 100% de los encuestados considera que la correcta capacitación de los choferes contribuiría en gran medida en la disminución de accidentes de tránsito en el Ecuador.

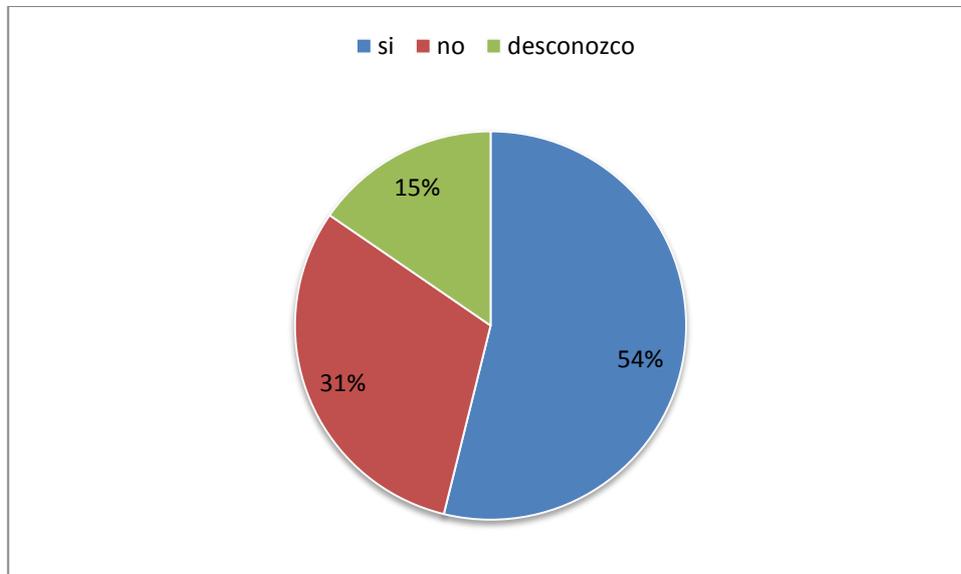
9. ¿La falta de un departamento de talento humano al momento de contratar un nuevo empleado crea conflicto de intereses entre empleado y directivos?

Tabla 20 Carencia de departamento de talento humano genera conflictos

Opciones	Frecuencia	%
si	7	54%
no	4	31%
desconozco	2	15%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 11 Carencia de departamento de talento humano genera conflictos



Elaboración: Autoras

El 54% de los encuestados considera que la falta del departamento del talento humano al momento de contratar un nuevo empleado crea conflicto de intereses entre empleados y directivos. Los empleados podrían sentir que no son tomados en cuenta por ciertos directivos a la hora de contratar personal nuevo. Esto causa un malestar en el empleado dejándose notar en su desarrollo laboral.

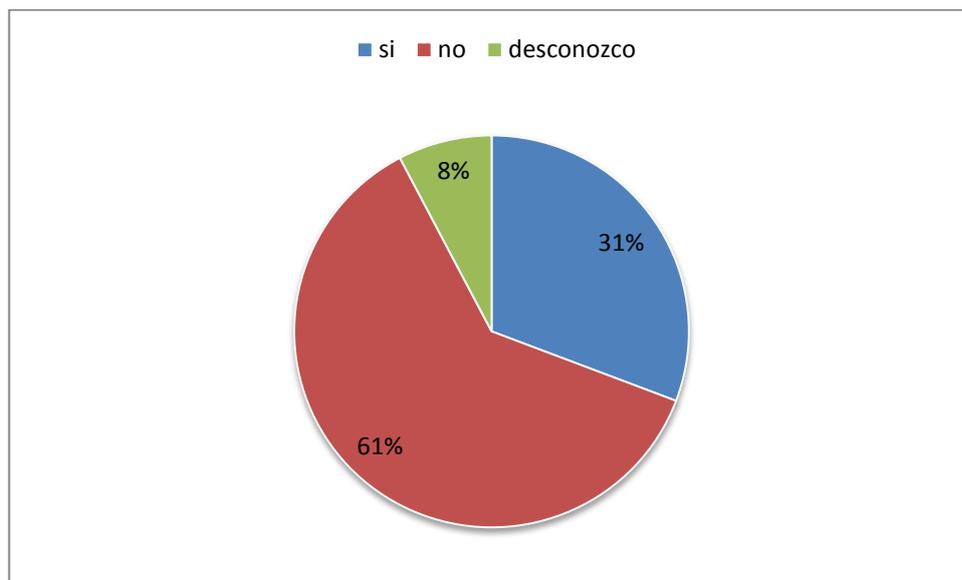
10. ¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?

Tabla 21 Proceso para selección de personal

Opciones	Frecuencia	%
si	4	31%
no	8	62%
desconozco	1	8%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 12 Proceso para selección de personal



Elaboración: Autoras

Al igual que en lo que respecta a la selección de los choferes por parte de la empresa, es necesario también conocer si el resto del personal es seleccionado mediante un proceso que permita que el candidato más indicado sea el seleccionado.

El 61% expresa que no existe un proceso de selección para el personal de la empresa, el 31% expresa que no existe tal sistema y existe un 8% que desconoce del mismo.

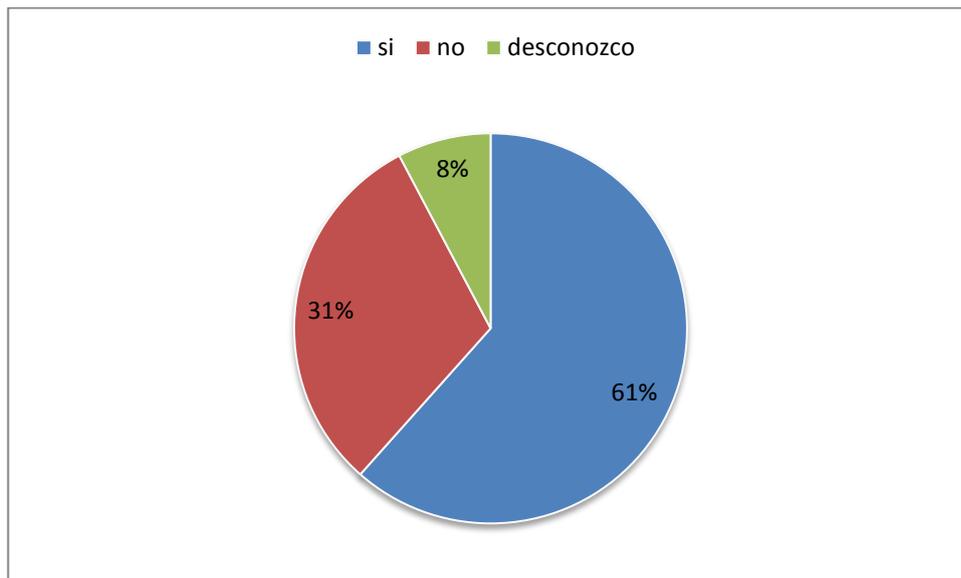
11. ¿Existe control sobre el clima laboral en la Compañía?

Tabla 22 Control sobre el clima laboral

Opciones	Frecuencia	%
si	8	62%
no	4	31%
desconozco	1	8%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 13 Control sobre el clima laboral



Elaboración: Autoras

La empresa a pesar de no contar con un departamento de talento humano, según los encuestados si posee un control del clima laboral, esto lo indica el 61% de los encuestados que dice que gracias a esto la empresa se mantiene un clima laboral positivo entre los empleados. Por el contrario, el 31% indica que no existe tal control y que muchas veces se pierde la estabilidad del mismo; el restante 8% no lo afirma ni lo niega.

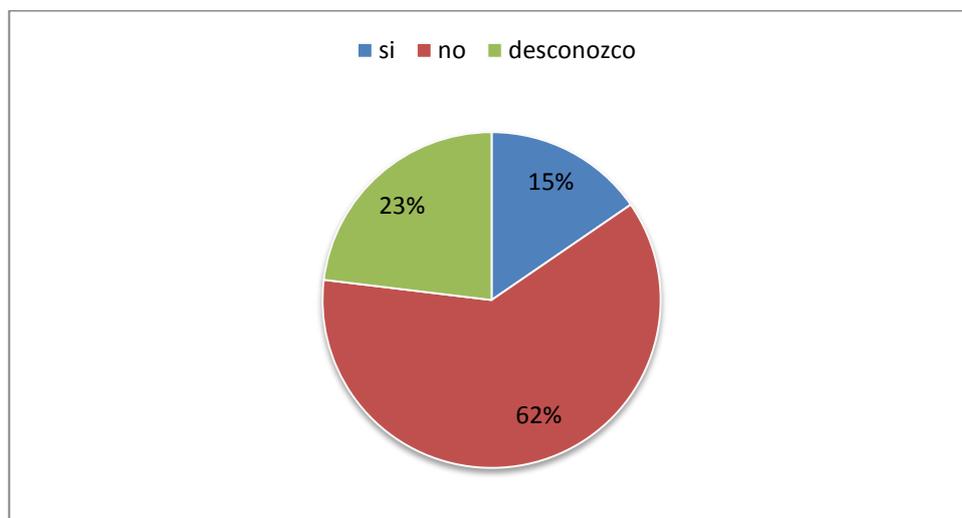
12. ¿Existen políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?

Tabla 23 Existencia de políticas de incentivos y correctivos

Opciones	Frecuencia	%
si	2	15%
no	8	62%
desconozco	3	23%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 14 Existencia de políticas de incentivos y correctivos



Elaboración: Autoras

El 62% de las personas encuestadas indicaron que no existen políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente. Esto fomenta a que empleados no sientan una necesidad de esforzarse al máximo en su puesto de trabajo porque no están seguros si van a obtener algún tipo de recompensa.

Es muy importante que los empleados sientan que si cumplen correctamente sus actividades reciben una motivación de cualquier tipo, así mismo, si no cumplen las expectativas ser corregidos de manera oportuna.

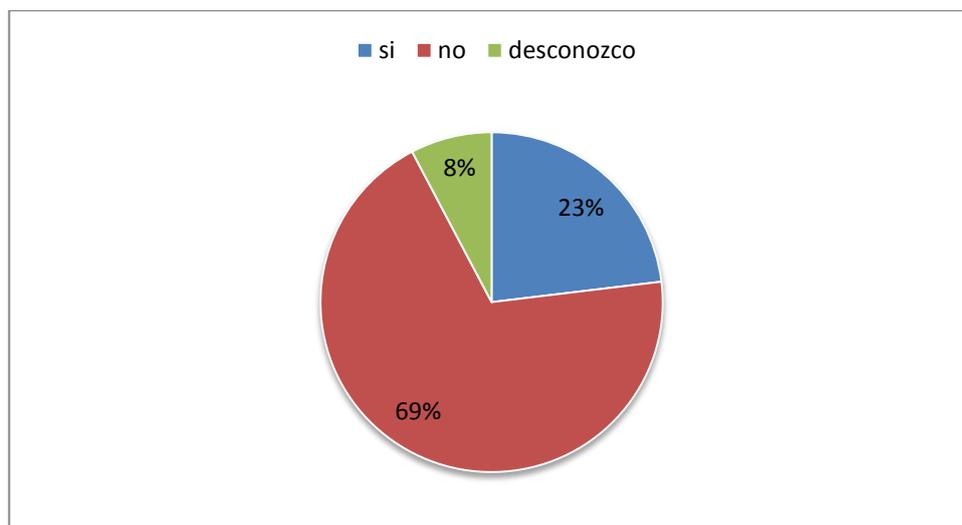
13. ¿Existe algún mecanismo que se emplea para analizar el rendimiento de los empleados?

Tabla 24 Existencia de un mecanismo para analizar el rendimiento de los empleados

Opciones	Frecuencia	%
si	3	23%
no	9	69%
desconozco	1	8%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 15 Existencia de un mecanismo para analizar el rendimiento de los empleados



Elaboración: Autoras

El rendimiento de los empleados en la empresa TIA S.A se puede medir indirectamente por los resultados positivos que la empresa ha conseguido, sin embargo se debe conocer si existe un mecanismo elaborado para este fin.

El 69% de los empleados encuestados opinaron que no existe ningún mecanismo que se emplee para analizar el rendimiento de los empleados. Es importante inspeccionar la productividad de un empleado ya sea para corregir fallas o para elogiar el trabajo hecho por este.

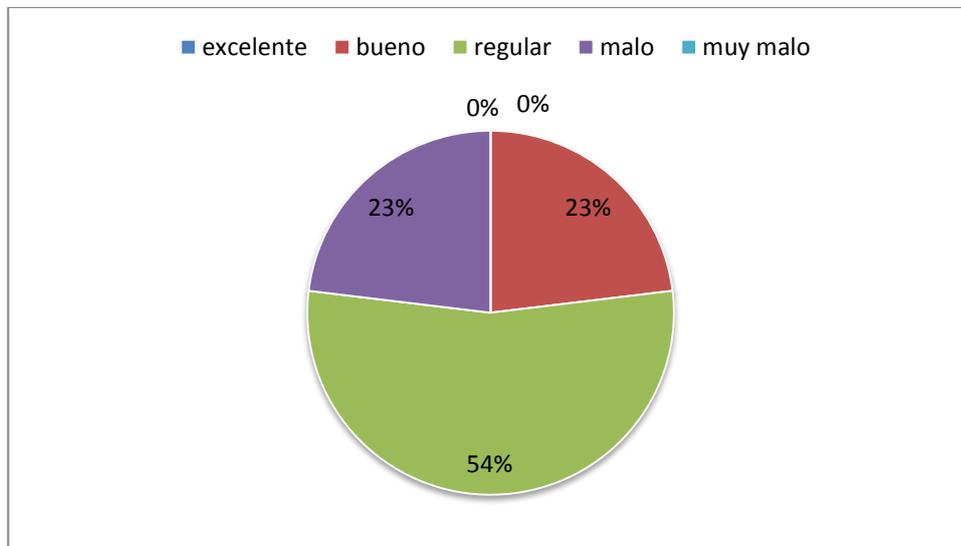
14. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente proporcionado por la empresa?

Tabla 25 Calificación del servicio al cliente

Opciones	Frecuencia	%
excelente	0	0%
bueno	3	23%
regular	7	54%
malo	3	23%
muy malo	0	0%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 16 Calificación del servicio al cliente



Elaboración: Autoras

El servicio al cliente es uno de los pilares fundamentales de una empresa, puesto que la interacción con el cliente es una gran parte para que este tome la decisión de volver a requerir los bienes o servicios de una empresa.

En un 54% los empleados manifiestan que el servicio brindado por TIA S.A es regular, mientras que las elecciones de bueno y malo cuentan con un 23% cada una; es de destacar que no hubo elecciones para excelente ni para muy malo.

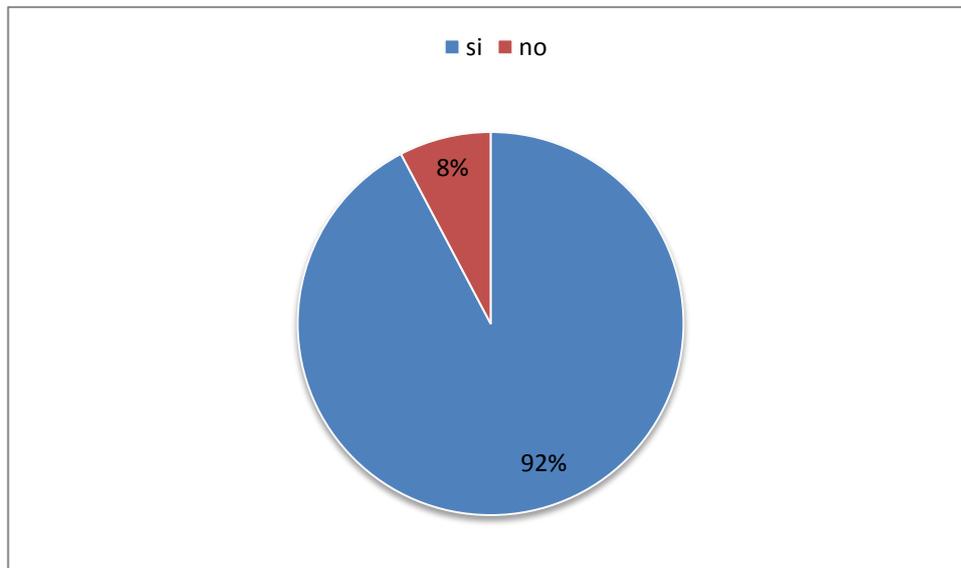
15. ¿Considera necesario mejorar el servicio al cliente que brinda la empresa?

Tabla 26 Mejoramiento del servicio al cliente brindado por la empresa

Opciones	Frecuencia	%
si	12	92%
no	1	8%
Total	13	100%

Elaboración: Autoras

Gráfico 17 Mejoramiento del servicio al cliente brindado por la empresa



Elaboración: Autoras

Dentro de esta interrogante se pudo observar que el 92% de los empleados considera que se debe mejorar el servicio al cliente que es brindado actualmente, lo que indica que los empleados están conscientes de las necesidades de la empresa y esto resulta positivo para la misma; solo el 8% piensa lo contrario y cree que el servicio al cliente proporcionado es lo suficientemente bueno como para no requerir una mejora.

IV.F Conclusiones

Los resultados que ha arrojado el estudio de campo han permitido esgrimir conclusiones acordes al tema tratado.

Existe una carencia en aspectos como la creación de un departamento de talento humano, la misma que ocasiona problemas como la nula capacitación brindada por la empresa, la no medición del clima laboral y del desempeño de cada uno de los empleados, lo que se traduce en algunos casos en disminución de la productividad, según los empleados encuestados.

Otro problema generado es la falta de capacitación de los choferes de la empresa TIA S.A, lo que de mejorarse permitiría mostrar a la empresa como un institución que vela por la seguridad en las vías del país, logrando mejorar su imagen corporativa en relación con su competencia.

Finalmente, el servicio al cliente debe ser mejorado según el 92% de los empleados, ya que opinan de que de ser mejorado, los clientes tendrían un mayor apego a la empresa y sería elegida por encima de las demás.

5 CAPÍTULO V

PROPUESTA

V.A Título de la propuesta

“Implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la compañía de transportes TIA S.A.”

V.B Creación del Departamento de Recursos Humanos

Para el respectivo desarrollo de cualquier institución, la selección ordenada de su personal es un aspecto fundamental para el crecimiento de la misma; es por esto que se deben conocer las habilidades requeridas para que puedan llenarse los puestos existentes en la empresa y alcanzar los objetivos empresariales. Administrar los recursos humanos de una organización se trata de realizar la planeación, organización, coordinación y desarrollo, así como controlar los procesos que promuevan el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que contribuye en que los individuos pertenecientes a la empresa consigan los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo a realizar. La implementación de un Departamento de Recursos Humanos lleva consigo el respectivo análisis del diseño y la aplicación de entrevistas al personal operativo y directivo, así como los requerimientos tecnológicos y financieros, así como la necesidad de personal indicado y la aprobación de las autoridades principales.

V.C Justificación

La necesidad de la creación de un Departamento de Recursos Humanos se presenta debido a que se busca mejorar la prestación del servicio que ofrece la empresa de transportes TIA S.A, ya que al contar con procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación propios del área de recursos humanos, se

contribuirá con la mejoría de la atención brindada por el personal que labora en la institución. Además, contar con choferes que sean capaces y responsables de manejar los vehículos de la flota de la empresa y no formar parte de las estadísticas luctuosas relacionadas con accidentes de tránsito en el país.

Cabe resaltar que el logro de los objetivos organizacionales se ve vinculado con el recurso humano y su actitud hacia el trabajo, el cumplimiento de los mismos debe ser impulsado por los niveles jerárquicos, operativos, directivos y administrativos. El departamento estará compuesto por 3 personas, habiendo la posibilidad de que se expanda si es necesario.

Es así que la principal labor del departamento será la realización de actividades para que el sistema de recursos humanos se formalice y active, las personas serán el elemento principal de la organización, estando dotadas de capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas necesarios para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

V.D Viabilidad legal

El Departamento de Recursos Humanos estará alineado con las leyes y reglamentos que se relacionan con el campo laboral, teniendo contratos de carácter fijo e indefinido con un periodo de prueba de 90 días; se elaborará un reglamento interno que posea todas las especificaciones que los empleados deberán cumplir para que la empresa cuente con un desempeño eficiente.

V.D.1 Tipos de contratos de trabajo

El contrato de trabajo se establece cuando se forma un acuerdo entre el empleador y el trabajador, prestando servicios por una correspondiente retribución económica; para el caso de la empresa de transportes TIA S.A, los contratos serán de manera expresa, lo que significa que contarán con un acuerdo escrito que los sustente; los contratos serán de los siguientes tipos:

- **Contrato de tiempo fijo:** Se constituye cuando las partes determinan la duración del contrato, siendo la mínima de un año; en caso de dar por terminado el contrato de tiempo fijo, la parte interesada se encuentra en la obligación de notificar por vía escrita el interés de terminar el mismo con treinta días de anticipación, en caso de no realizarse esta acción, el contrato se prolongará de manera inmediata.
- **Contrato por tiempo indefinido:** Son aquellos que no poseen duración, lo que queda acordado por ambas partes o por la naturaleza de quien contrata, también poseen una duración mínima de un año y puede renovarse cuantas veces sea necesario.
- **Contrato ocasional:** Se presenta en situaciones emergentes, es decir, cuando el empleador lo requiera, no puede excederse de 30 días en un año, la relación entre trabajador y empleado será directa.

V.E Recursos para la creación del Departamento de Recursos Humanos

Los recursos necesarios para la puesta en marcha del Departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

Tabla 27 Recursos necesarios

RECURSOS	
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none">• Préstamo bancario• Capital propio
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Recursos Humanos• Asistente de Recursos Humanos
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none">• Suministros de oficina• Dispositivos de almacenamiento• Manuales• Foletos• Guías metodológicas
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones de la empresa de transportes TIA S.A.

Elaboración: Autoras

Para poder implementarse, se debe realizar una inversión de 4099.50, la cual se detalla a continuación:

Tabla 28 Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Silla ejecutiva	3	\$90	\$270
Escritorio ejecutivo con gavetas	3	\$250	\$750
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Laptop	3	\$800	\$2,400
Impresora multifunción	1	\$90	\$90
MATERIALES DE OFICINA			
Resmas de hojas A4	3	\$4	\$12
Cartuchos de impresoras	2	\$25	\$50
Bolígrafos	5	\$0.30	\$1.50
Clips	3	\$2	\$6
Grapadora	3	\$5	\$15
Perforadora	3	\$5	\$15
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Asesoría legal	1	\$300	\$300
IMPREVISTOS			\$100
TOTAL			\$4099.50

Elaboración: Autoras

V.F Directrices del Departamento de Recursos Humanos

V.F.1 Misión

Seleccionar, gestionar y contribuir con el desarrollo del personal contratado, sumando elemento humano competente, satisfecho y motivado con los objetivos de la organización; brindándoles bienestar, asesoría y capacitación con calidad, calidez y eficiencia.

V.F.2 Visión

Conservar al personal altamente calificado mediante un programa de motivación y capacitación constante, haciendo que el Departamento de Recursos Humanos se convierta en una unidad de gestión y control del personal de la empresa, que tenga además la capacidad de impulsar y proponer el bienestar de la institución, conservando siempre los principios profesionales, morales y éticos.

V.F.3 Políticas

Las políticas a seguir para buscar el alcance de los objetivos y el correcto desempeño de las funciones del personal; las políticas son las reglas estipuladas para mantener las funciones y garantizar su cumplimiento de acuerdo a los objetivos marcados por la empresa. Las políticas aportan respuestas a las preguntas que puedan presentarse por parte de los empleados, evitando que los subordinados busquen constantemente a cargos superiores para esclarecer sus dudas. Las políticas que se llevarán a cabo serán las siguientes:

Tabla 29 Políticas de la empresa TIA S.A

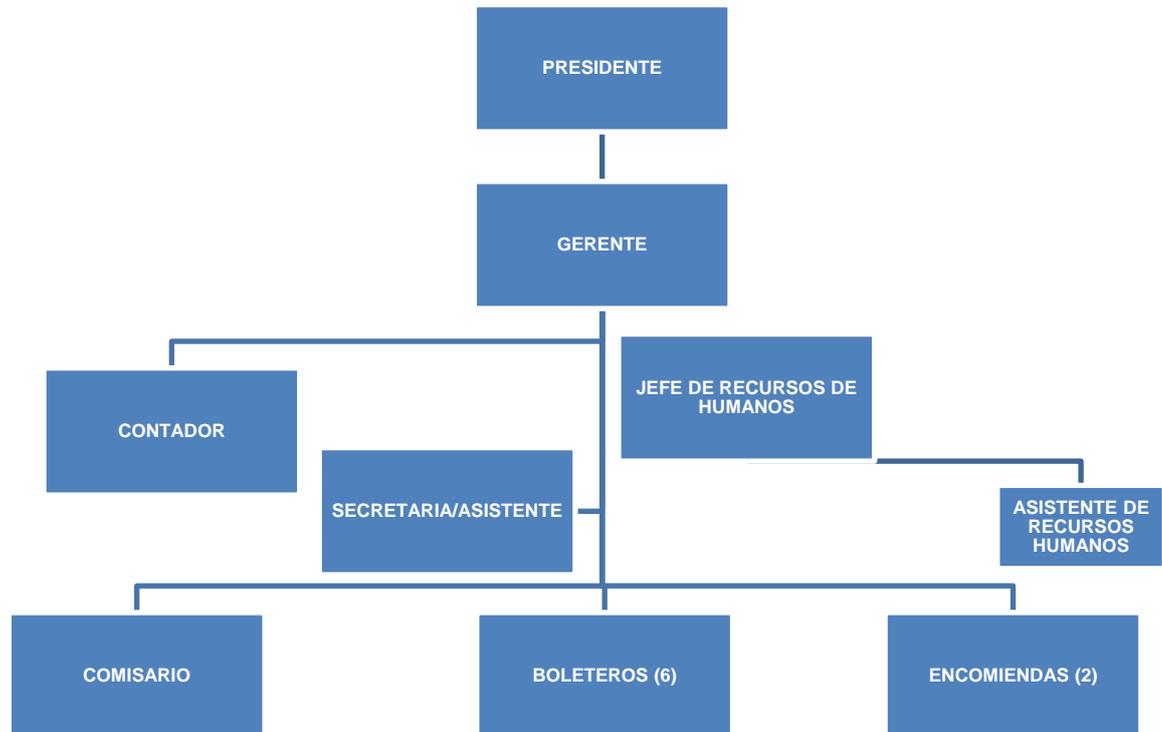
RECURSOS	
POLÍTICA DE PROVISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Establecer estándares de calidad para la admisión del personal, además de pruebas físicas, intelectuales y de aptitudes.• Contar con condiciones óptimas para el reclutamiento de personal.• Integrar a los nuevos empleados al ambiente de la empresa de una forma ágil y amable.
POLÍTICA DE APLICACIÓN DE LOS	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el desempeño del recurso humano.• Esgrimir criterios de planeación, rotación del personal y colocación del mismo.

RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Establecer los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo, así como sus funciones y tareas.
POLÍTICA DE MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Motivar al recurso humano para que sea más productivo.• Analizar los criterios referentes a la remuneración del personal según los cargos y desempeño alcanzado.
POLÍTICA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar y monitorear el recurso humano.• Garantizar la salud y excelencia de la institución.• Promover en el personal la realización del potencial de cada uno de los empleados.
POLÍTICA DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Auditar permanentemente el recurso humano.• Mantener los datos sobre los trabajos realizados por el talento humano.

Elaboración: Autoras

V.G Estructura organizacional

Gráfico 18 estructura organizacional



Elaboración: Autoras

V.G.2 Descripción y perfil de cargos

Los perfiles para los cargos del departamento de Recursos Humanos son necesarios porque aquí se establece cuáles son las actividades que deben desarrollar, las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los cargos que conforman este departamento.

Tabla 30 Perfil del cargo de Jefe de Recursos Humanos

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Dependencia	Gerente

<p>Misión del cargo</p>	<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar los diferentes subsistemas del departamento de Recursos Humanos, con el objeto de optimizar el recurso humano calificado e idóneo en pro del beneficio tanto institucional como personal, siguiendo la planificación estratégica de la organización.</p>	
<p>Actividades esenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso de: reclutamiento, selección, evaluación, elaboración de informe, contratación e Inducción del personal nuevo. • Planifica, coordina, dirige y supervisa las actividades de la unidad a su cargo. • Elabora normas y procedimientos del subsistema de recursos humanos. • Propone e implanta procesos de evaluación del desempeño que midan la eficiencia del personal. • Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal. • Entrevista, aconseja y ayuda a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades. • Incentiva la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. • Responsable del proceso de permanencia del Talento Humano. • Administra los procesos de gestión de recursos humanos. • Supervisa, evalúa y controla el personal a su cargo. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Mantiene en orden al equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora y presenta a los directivos informes técnicos sobre las fases del desarrollo de planes y programas de los subsistemas de recursos humanos. 	
<p style="text-align: center;">Requisitos para el cargo</p>		

<p>Experiencia Mínimo 2 años en Jefatura de Recursos Humanos, preferible en empresas de servicios.</p>	<p>Instrucción Título profesional a fin, Psicología Organizacional, especialización en Administración de Recursos Humanos.</p>	<p>Conocimientos Adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislación laboral, ▪ Gestión de Recursos Humanos por competencia, ▪ Liderazgo, ▪ Técnicas de selección, ▪ Conocimientos de computación, ▪ Experiencia en técnicas de comunicaciones, ▪ Experiencia en el trato y manejo de personal
<p>Competencias de gestión</p>		
<p>Administrar los subsistemas de Recursos Humanos a un nivel de desarrollo organizacional acorde a la misión y visión de la compañía, con manuales, reglamentos, instructivos, formatos, registros aplicables a los colaboradores, sujetos al código de trabajo.</p>		
<p>Fortalezas personales</p>		
<p>Capacidad de análisis, trabajo bajo presión, liderazgo, buen comunicador, facilidad para interactuar a todo nivel, toma decisiones, perseverante, imparcial, responsable, honesto, ético, proactivo y flexible.</p>		

Elaboración: Autoras

Tabla 31 Perfil del cargo de Asistente de Recursos Humanos

<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>Nombre del Cargo</p>	<p>Asistente de Recursos Humanos</p>
<p>Departamento</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>Dependencia</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>
<p>Misión del cargo</p>	<p>Programar, organizar y ejecutar actividades de carácter administrativo para el diseño, implantación y evaluación de planes y programas de administración y gestión de personal, orientados a elevar las competencias, motivación y productividad del personal</p>

	de la compañía de Transporte “TIA S.A” en función de la aplicación de los diferentes subsistemas de la administración de los recursos humanos.	
Actividades esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Programa, organiza y ejecuta estudios especializados en materia de administración de los recursos humanos institucionales. • Ejecuta actividades para el diseño, actualización o aplicación de estudios de clasificación y descripción de cargos. • Elabora programas de evaluación del desempeño, sistemas de remuneraciones, procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación. • Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas. • Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos. • Diseña y elabora cartelera de información general y de instrucción. • Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido instrucción. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	
Requisitos para el cargo		
Experiencia Mínimo 1 año en cargos similares de preferencia en empresas de servicio.	Instrucción Título profesional a fin, Lcdo. Ciencias Administrativas, Psicología Organizacional, Especializado en administración de recursos humanos.	Conocimientos Adicionales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio conocimiento Legislación laboral, ▪ Gestión de Recursos Humanos por competencia, ▪ Liderazgo, ▪ Técnicas de selección, ▪ Análisis y descripción de cargos, ▪ Clima laboral.

Competencias de gestión
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para generar, establecer e construir ideas o alternativas variadas y creativas para solucionar problemas específicos y elevar la productividad.• Habilidad para conseguir ayuda y cooperación de las personas hacia la satisfacción de demandas de los clientes de la organización.• Capacidad para integrarse de manera efectiva al personal.
Fortalezas personales
Conocimiento de paquetes informáticos, buen comunicador, facilidad para interactuar a todo nivel, toma de decisiones, perseverante, imparcial, responsable, honesto y ético.

Elaboración: Autoras

V.G.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos utilizará subsistemas, los cuales se detallan a continuación y que serán planificadas según las necesidades futuras del personal y aprovechando las oportunidades que se llegasen a presentar:

RECLUTAMIENTO:

Se entiende como reclutamiento al conjunto de procedimientos empleados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un determinado cargo dentro de la institución. Básicamente este proceso se explica en las siguientes actividades:

- Determinando las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

- La responsabilidad de los procesos de reclutamiento será del Departamento de Recursos Humanos.

RECLUTAMIENTO INTERNO:

- Se dará preferencia al reclutamiento interno ante una vacante en la empresa.
- La información de la vacante se lo hará mediante boletines informativos en áreas de continua circulación, o boletines electrónicos.
- Se revisará las evaluaciones del desempeño de los 2 últimos años del posible candidato interno.

RECLUTAMIENTO EXTERNO:

- Llenar formulario de solicitud de empleo para determinar su interés y habilidad.
- Mantener base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Publicar anuncios en diarios, revistas etc.
- Recopilar candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Publicar anuncios en la portería de la empresa.²

SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección hace énfasis en la recopilación de toda la información de los candidatos a un puesto de la empresa, como una base del perfil de empleado a contratarse. En esta etapa se incluyen los siguientes procedimientos:

- Realizar entrevista profunda para obtener información acerca del candidato por parte de Recursos Humanos.

² Ver el proceso de reclutamiento y selección de personal en Anexo 1.

- Se realizará la verificación de los datos expuesta en la solicitud de empleo.
- En caso de adulteración de información esta solicitud será rechazada, de inmediato.
- Coordinar la entrevista del candidato con el futuro jefe inmediato superior.
- Se aplicarán diversas pruebas para evaluar la compatibilidad con el requerimiento del puesto.

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

La contratación del personal se genera una vez que se haya reclutado y seleccionado al personal idóneo. Una vez cumplido este proceso se deberá solicitar la documentación personal respectiva al futuro empleado³. Luego de esto se le hará una inducción sobre aspectos generales como:

Hablarle de la empresa:

- ¿Cómo empezó?
- ¿Quiénes la integran?
- ¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa?
- ¿Qué tipo de servicios presta la empresa?

Políticas generales de la empresa:

- Horario.
- Día, lugar y hora de pago.
- ¿Qué debe hacer cuando no se asiste al trabajo?
- Normas de seguridad.
- Áreas de servicio para el personal.
- Reglamento interno de trabajo.
- Actividades recreativas de la empresa.

³ Ver el proceso de contratación del personal en el Anexo 2.

Presentaciones:

- Con el supervisor o jefe directo.
- Con los compañeros de trabajo.

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

- Objetivo del puesto.
- Labores a cargo del empleado.
- ¿Cómo el empleado desempeña su trabajo?
- Otros puestos con los que tiene relación.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Políticas del perfil del puesto:

- Instrucción básica
- Experiencia
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Requisitos físicos estarán conformado por:

- Esfuerzo físico requerido
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

Políticas de la descripción de puesto:

- Definir con exactitud los deberes y responsabilidades que los distinguen de los demás cargos de la Compañía.
- Definir tareas o funciones que debe cumplir el ocupante del cargo en la compañía.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Para este efecto es importante tomar en cuenta los siguientes procesos:

- Dar a conocer a todo el personal que labora en la compañía las normas de evaluación del desempeño antes de su aplicación.
- Elaborar un plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- Incentivo salarial por buen desempeño laboral.
- Incentivar económicamente según resultados obtenidos en la evaluación de acuerdo a los parámetros establecidos y aprobados por la gerencia general.

La evaluación es indispensable para:

- Asignar recursos en un entorno dinámico,
- Motivar y retribuir a los colaboradores
- Ofrecerlos a estos retroalimentación sobre su trabajo
- Mantener buenas relaciones con grupos
- Asesorar y desarrollar a los colaboradores
- Cumplir las reglamentaciones⁴.

⁴ Ver el proceso de evaluación de desempeño en el Anexo 3.

ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En relación a la administración de salarios, se considera que los puntos más relevantes sobre este tema son los siguientes:

- Establecer rangos de sueldos que estén al mismo nivel de otras empresas, comparándolos con cargos similares.
- Incrementar los sueldos en base a la inflación anual para mantener el poder adquisitivo de su sueldo.
- Implementar políticas de incentivos.
- Revisión anual de sueldos y salarios.

CAPACITACIÓN

Finalmente, el proceso de capacitación es muy importante para actualizar los conocimientos del personal y para este efecto, se ha decidido contemplar los siguientes procesos:

- Implementar programas de capacitación trimestralmente.
- Capacitar a todos los colaboradores por áreas respectivamente.
- Coordinar temas de relevancia con empresas encargadas de capacitación.
- Brindar un curso de capacitación anual a gerentes y jefes departamentales.
- Medir conocimientos adquiridos.
- Proporcionar retroalimentación a los colaboradores, respecto a Su desempeño en los cursos recibidos⁵.

⁵ Ver el proceso de capacitación en el Anexo 4.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.A Conclusiones

- Resulta indispensable incorporar a la empresa de transportes TIA S.A un Departamento de Recursos Humanos, debido a la falta del sentimiento de pertenencia expresado por parte de los empleados.
- Evitar todo tipo de conflictos entre funcionarios y empleados al momento de existir una vacante, la distribución del trabajo y el proceso de selección del personal; analizando el rendimiento de los empleados y lograr un óptimo desempeño por parte de ellos.
- Existe desmotivación por parte de los empleados, debido a la falta de una capacitación formativa que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

VI.B Recomendaciones

- Elevar la pertenencia que los empleados y colaboradores poseen, ya que esto ayuda a que todos ellos trabajen para el desarrollo de la empresa, repercutiendo directamente en el mejoramiento del servicio que brinda y la imagen empresarial.
- Se recomienda la creación de un Departamento de Recursos Humano, puesto que, se podrá controlar la ejecución de todos los procesos referentes a esta área, evitando conflictos de interés entre los funcionarios y colaboradores, y permitiendo que el personal de la empresa tenga un adecuado proceso de selección, capacitación y desarrollo.
- Realizar evaluaciones del desempeño de manera periódicas para determinar factores claves para la motivación y capacitación de los empleados que lo requieran, así como incentivos a la eficiencia.

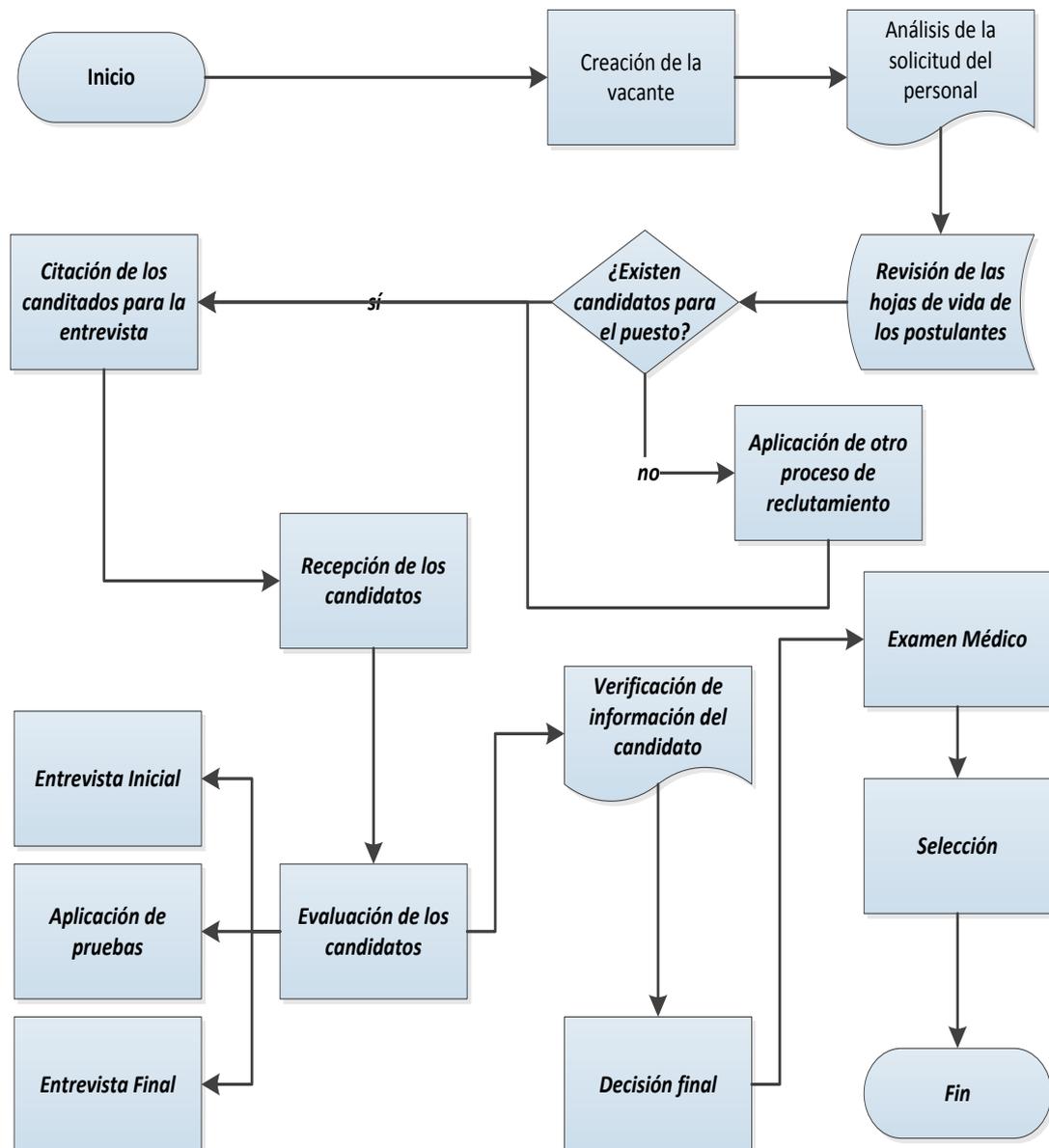
7 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2008). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. México: Editorial Panorama.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Comunidad Andina. (29 de Agosto de 2014). *ACCIDENTES DE TRÁNSITO EN LA COMUNIDAD ANDINA 2013*. Obtenido de http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2437_8.pdf
- Contreras, M. (20 de Abril de 2011). *De la naturaleza de los trabajos de grado: Tipos de investigación*. Obtenido de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html>
- Crece Negocios. (2011). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Dessler, G. (2006). *Definición de Talento Humano*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Ecuador vial. (2013). *Siniestralidad vial en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuador-vial.com/wp-content/uploads/2013/07/SINIESTRALIDAD-DE-TRANSITO-EN-EL-ECUADOR1.pdf>
- Escuela de Organización Industrial. (2013). *Funciones del departamento de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Editorial Brujas, Primera Edición.
- Luis Gomes. (2008). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson-prentice hall S.A.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Prevención de la violencia y los traumatismos*. Obtenido de Accidentes de tránsito:
http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_traffic/es/
- Organización Mundial de la Salud. (2009). *Informe sobre la situación de la seguridad vial*.
- Rodríguez, A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma de Tabasco, Quinta Edición.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa.
- Superintendencia de Compañías. (29 de Agosto de 2012). *Socios o accionistas de la compañía*. Obtenido de https://www.privado.extranet/cgi/clientes/cl_extranet_compania...
- Tolosa, N. (2012). *Recursos Humanos*. Obtenido de Evaluación de desempeño laboral: <http://es.slideshare.net/nukary/recursos-humanos-ii-evaluacin-del-desempeo-laboral>
- Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2010e/826/

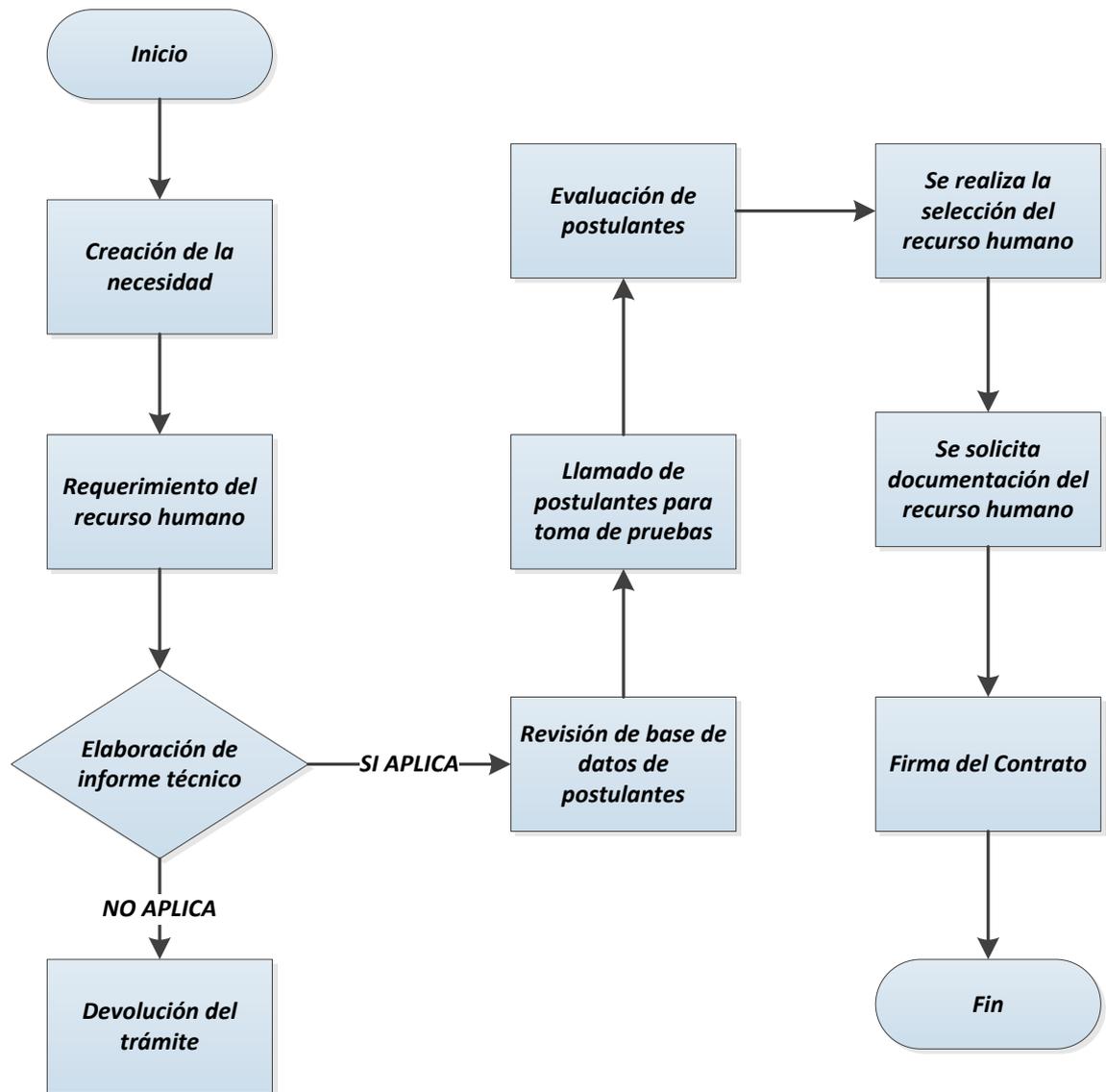
8 ANEXOS

Anexo 1. Proceso de reclutamiento y selección de personal



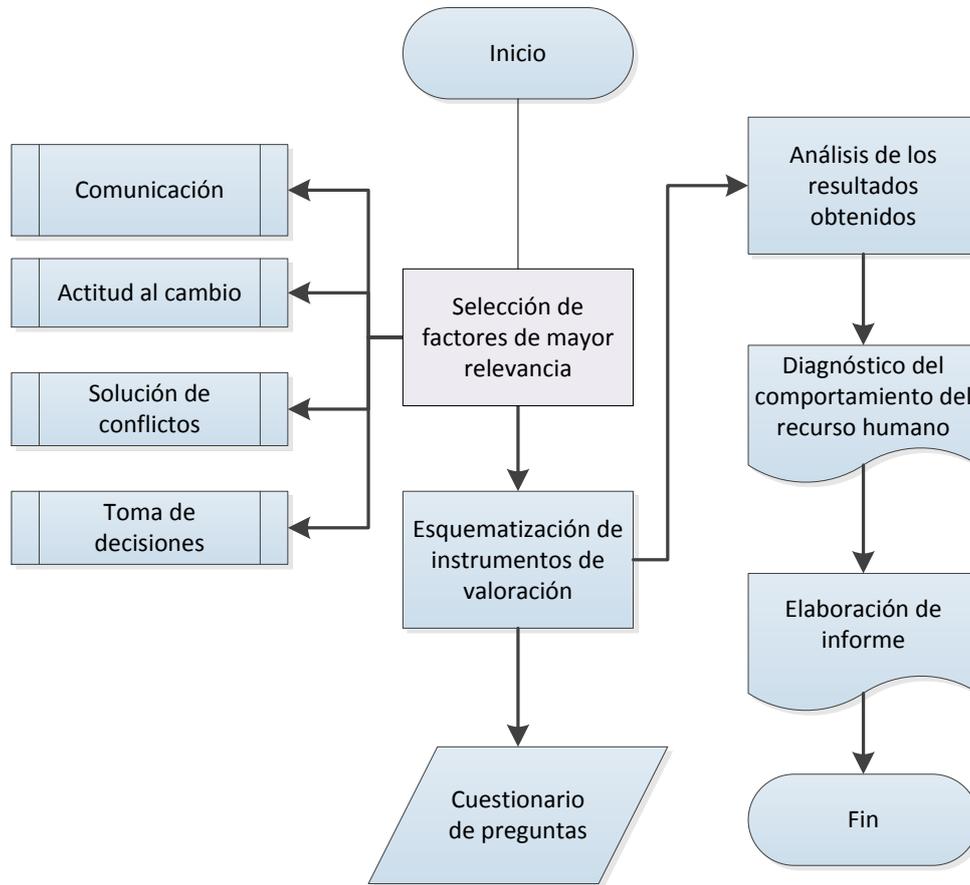
Elaboración: Autoras

Anexo 2. Proceso de contratación del personal



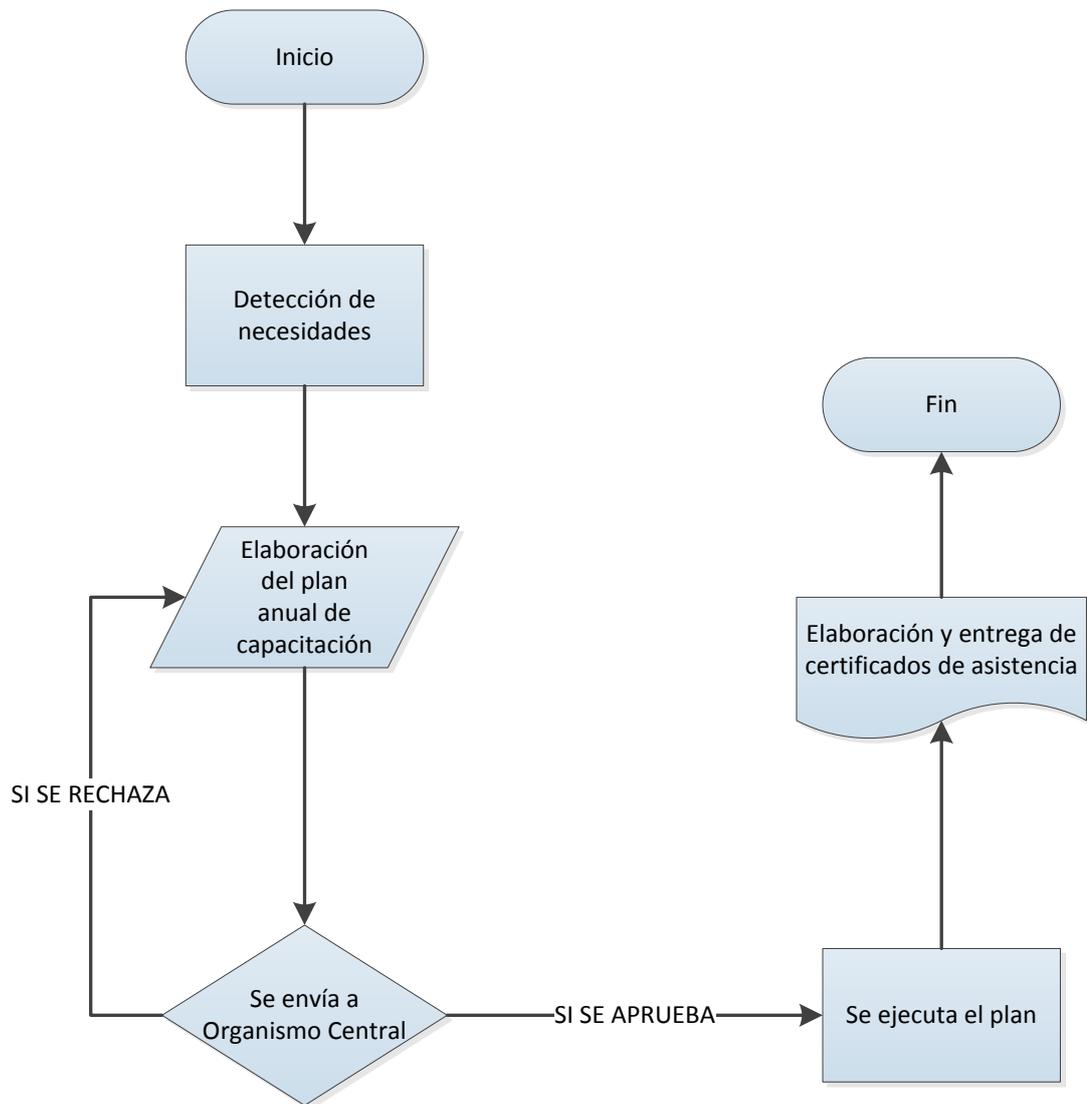
Elaboración: Autoras

Anexo 3. Proceso de evaluación de desempeño



Elaboración: Autoras

Anexo 4. Proceso de capacitación del personal



Elaboración: Autoras