



**Universidad Internacional de La Rioja  
Máster Universitario en Dirección y Gestión  
de Recursos Humanos**

***Plan integral de RRHH para la educación vial online en  
autoescuela Eikorp***

Trabajo fin de máster presentado por: Lorena del Pino Santana Santana

Titulación: Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Director/a: Antonio Muñoz Sánchez

Ciudad: Las Palmas de Gran Canaria

**01-07-2017**

# ÍNDICE

1. Resumen .....	3
2. Abstract.....	4
3. Introducción.....	5
3.1 Contexto general.....	5
3.2 Empresa.....	7
3.3 Sector.....	10
3.4 Análisis DAFO.....	13
3.5 Objetivo del proyecto.....	14
4. Recursos Humanos.....	15
4.1 Organización funcional.....	15
4.2 Marco legal.....	16
4.3 Estrategia de Recursos Humanos.....	17
4.3.1 Selección.....	17
4.3.2 Plan de acogida.....	21
4.3.3 Condiciones de trabajo y remunerativas.....	22
4.3.4 Formación.....	23
4.3.5 Evaluación del desempeño.....	27
4.3.6 Matriz del talento humano.....	29
4.3.7 Responsabilidad social corporativa (R.S.C).....	31
4.3.8 Desvinculación.....	32
5. Conclusiones finales.....	34
5.1 Oportunidad.....	34
5.2 Riesgos.....	35
5.3 Resumen .....	36

# Resumen

La empresa Eikorp se encuentra en situación de expansión. Pretende ampliar su cartera de clientes a través de una nueva plataforma online donde se podrá impartir clases teóricas a los alumnos de toda la isla de Gran Canaria. Para ello, debemos elaborar un plan integral de recursos humanos seleccionando a los mejores talentos para llevar a cabo este proyecto. Comenzaremos por hacer una preselección a través de una criba de currículum. Después realizaremos una primera entrevista para conocer las competencias de los candidatos y, quienes la consigan pasar, realizarán una segunda y última con el fin de aclarar aquellas dudas que no fueron aclaradas en el primer encuentro. Necesitaremos cubrir tres puestos: un profesional docente para las clases teóricas y otro para las clases prácticas. Además de un nuevo personal administrativo encargado de las tareas relacionadas con la metodología online. Una vez los candidatos seleccionados se dispongan a incorporarse a la organización, se les hará entrega de todo el material necesario para desempeñar su puesto, así, como de nuestro manual de acogida. Por último, efectuaremos seguimientos continuos a los empleados y evaluaremos su desempeño de cara a una posible mejora e incluso a un futuro plan de carreras. A pesar de contar con mucha competencia en el mercado, este proyecto nos brinda la oportunidad de hacer llegar nuestra marca a más personas sin la necesidad de abrir nuevas oficinas, ahorrado tiempo y dinero.

Palabras clave: Autoescuela, alumno, profesor, teórica, práctica, cursos, online

# Abstract

Eikorp company is growing the intention to expand its customer through a new online platform where It will be able to give theoretical class to all student of Gran Canaria island. So, we must to make a comprehensive plan of human resource, we are going to classify the best talent to make this project.

We are going to start making a first selection through a filter of curriculum vitae. Afterwards, we are going to make an interview to know candidates's competencies and those who pass It will realize a last interview to clarify possible doubts. We are going to need to cover three job vacancies: a teacher for theoretical classes and another for practical classes. Besides, a new professional administrative responsible of online tasks. When candidates start to work on the organization, we are going to deliver all necessary materials to execute their tasks. Also, we are going to deliver a welcome manual.

Finally, we are going to do continuous monitoring to employees and We are going to evaluate their performance for possible improvement and progress in the future. This project, gives us the opportunity to show our style to many people without the need of opening new offices, saving money and time.

Key words: driving school, student, teacher, theoretical, practical, course, online

# Introducción

## ***Contexto general***

Tras la crisis acaecida en España en el 2008, la situación de empleo en el país a pasado por distintas etapas. España ha sido un modelo de creación de empleo en la época de bonanza económica, así como todo lo contrario en el periodo de crisis. Desde las instituciones se tardó en reconocer que el país se encontraba inmerso en una importante crisis económica y, no fue hasta mediados del 2008 que no dejó duda alguna. En el primer trimestre de 2009 la tasa de desempleo aumentó en 800 mil, 2,5 veces más que la media del año anterior. El paro no tuvo la misma incidencia en todas las Comunidades Autónomas, en el primer trimestre del 2009, Canarias y Andalucía registraron la mayor tasa de paro con un 25% (Lacalle, 2011).

En los cuatro años transcurridos desde el primer trimestre de 2008 al primero de 2012, el número de desempleados ha aumentado en casi 3,5 millones de personas. Tras un análisis realizado con la variable, “antigüedad en el empleo”, se reveló que las personas bajo un régimen de contrato temporal tienen mayor probabilidad de pasar a situación de desempleo que los contratados de manera indefinida con una antigüedad de 3 años o más. Las indemnizaciones elevadas por el contrato indefinido y la mayor antigüedad en el empleo, son las principales causas de esta diferencia. Sin embargo, Sectores como la construcción y la industria manufacturera (los más afectados por la crisis), han destruido empleo incluso entre trabajadores con más de seis años de antigüedad (Meléndez, 2012).

Existe una disminución en la tasa de paro en la población de mayor edad, situando al colectivo juvenil entre el grupo de mayor riesgo por desempleo. Además, la crisis también ha afectado de manera diferencial a los niveles educativos. Es decir, los doctores y licenciados se encuentran entre la población con menor probabilidad de paro, encontrándose entre el colectivo de mayor riesgo las personas sin o con escasos estudios. Este hecho obliga nuevamente a insistir en la necesidad de combatir el fracaso escolar mejorando el nivel educativo de la población y, con ello, procurar una estabilidad en el empleo (Meléndez, 2012).

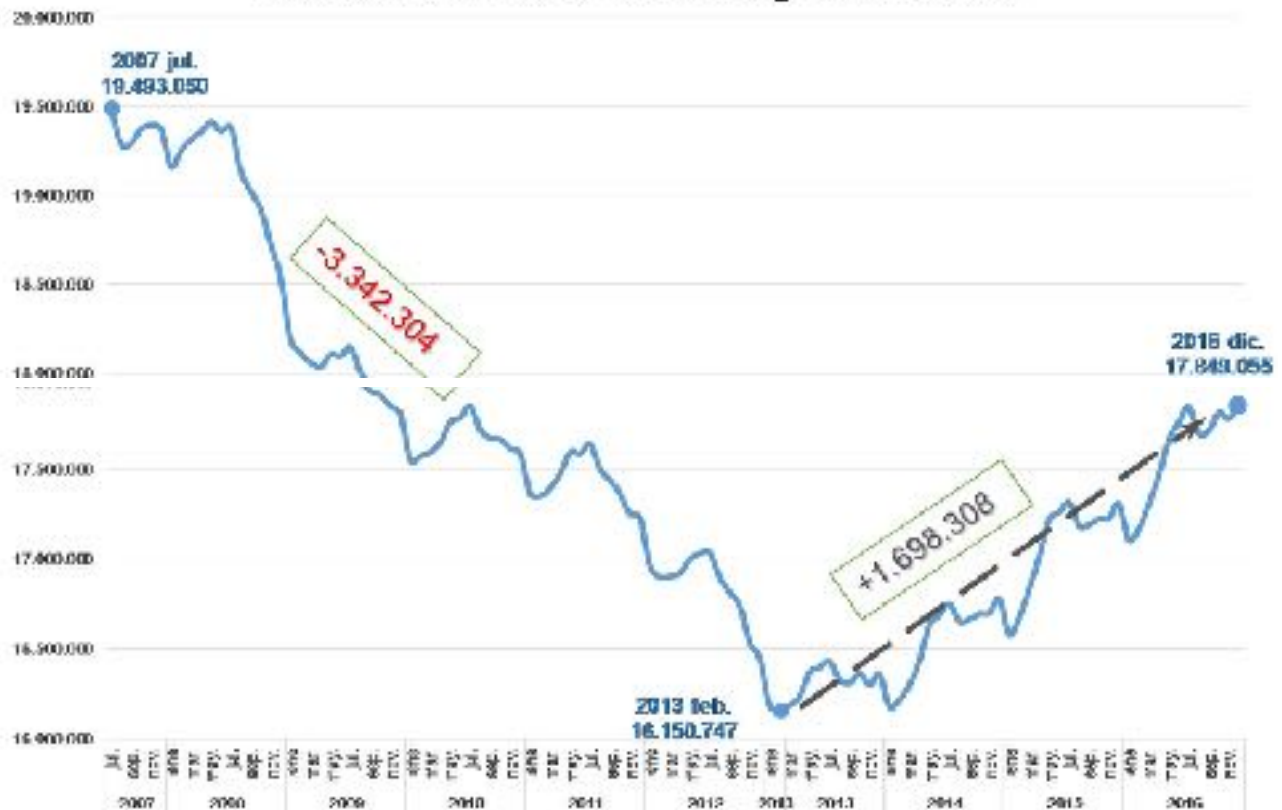
Este periodo de crisis por el que ha atravesado el país, obligó a la creación de una reforma laboral, aprobada en 2012, con el fin de evitar más despidos y facilitar la contratación, creando así empleos más estables. Entre los cambios mas significativos se encuentran (boe real decreto ley 3/2012):

- Se redefinieron las causas económicas del despido, objetivando las condiciones del mismo en caso de que la empresa presentara pérdidas o se enfrentara a tres trimestres consecutivos de caídas de ventas o ingresos.
- Se redujo el importe de las indemnizaciones en el caso de improcedencia, quedando en 33 días por año trabajado y un máximo de 24 mensualidades.
- Se introdujo un nuevo tipo de contrato indefinido, denominado “contrato de emprendedores”, para las empresas menores de 50 trabajadores.
- Prevalece el convenio de empresa sobre los convenios colectivos.
- Se establece la “cláusula de descuelgue” en el convenio. Esto es, una empresa que se encuentre en una situación económica desfavorable, podrá no seguir el régimen salarial acordado en el convenio.

La reforma laboral ha reducido el grado de dualidad del mercado laboral español a favor del empleo indefinido, suponiendo un cambio relevante en las relaciones laborales de nuestro país (García, 2016).

Un informe sobre la evolución del empleo, realizado por el gobierno de España en enero de 2017, destaca a España con el segundo país, después de Alemania, que más empleo crea en la zona Euro, habiendo recuperado la mitad del empleo destruido por la crisis.

## Evolución afiliados medios Seguridad Social



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

### **Empresa**

La empresa Eikorp, es una autoescuela situada en la zona sur de la isla de Gran Canaria con más de 6 años de antigüedad al servicio de sus alumnos. Cuenta con una plantilla de nueve empleados y el director y fundador de la misma.

El staff está compuesto por seis profesionales de la seguridad vial, encargados de la docencia teórica y práctica, un auxiliar administrativo, el cual sus funciones son; la organización de los horarios de trabajo, atención y asesoramiento a clientes, realización de matrículas, entrega de material de estudio y cobro. Un profesional docente de cursos de formación profesional (mercancías peligrosas y CAP) y, por último, un empleado encargado de recoger y llevar a los alumnos de teórica hasta el centro. Todos ellos, deben llevar uniforme, compuesto por un polo verde y el logotipo de la empresa. El resto de la vestimenta es libre.

El centro está situado en una primera planta en la ciudad de San Fernando. Dispone de tres amplias aulas y una sala de 20 ordenadores donde los alumnos pueden estudiar y hacer tests. Además un espacio-recibidor en el cual se encuentra el auxiliar administrativo. También cuenta con una plataforma para sus alumnos donde estos pueden realizar test online, su propia página web y distintas redes sociales con la que interactuar con los potenciales alumnos.

El horario del centro se establece en turno partido, de 10 de la mañana a 1 de la tarde y de 4 de la tarde a 8 de la noche, de lunes a viernes. Se realizan cuatro clases teóricas del permiso B (coche) al día, por las mañanas, 10:15-11:00 y 12:00-12:45 y, por las tardes, 16:15-17:00 y 19:00-19:45. Dispone, además, de un curso intensivo al mes, siendo el horario de dicho curso de 10:30 a 12:30 y de 16:30 a 18:30.

El horario de prácticas se sitúa en una franja horaria que va desde las 7 de la mañana a las 9 de la noche, de lunes a viernes. Tres de los seis profesores tienen turnos de mañana (7:00 a 14:00 horas) y los otros tres, turnos de tarde (14:00 a 21:00 horas).

Además del permiso de conducir B, también se imparten clases para el permiso de circulación de moto (AM, A1, A2), camión (C, C1,) remolque (E) y guagua ( D, D1). El horario de clase se establece según necesidad.

Dentro de los cursos de formación profesional están el CAP ( formación inicial y formación continua) y mercancías peligrosas ( básico, cisterna, explosivo y radiactivo). El horario de clase se establece según necesidad.

La empresa dispone de 3 coches, los cuales se cambian cada tres años (para el permiso de circulación B), 1 camión (permiso de circulación C) y una guagua (permiso D). Además de un furgón de 9 plazas para el reparto de los alumnos.

Desde hace 5 años, la empresa tiene un convenio establecido con otra autoescuela de la zona en el cual se compromete a traspasar los alumnos de ciclomotor (AM), de moto (A1 y A2), camión (C1) remolque (E) y guagua (D1) para que realicen las prácticas con ellos a cambio de un porcentaje de la ganancia por las prácticas.

El precio de matrícula para el permiso de conducir B es de 60 euros, donde se incluye una carpeta con todo el material necesario (libro, libreta de test, bolígrafo, etc). Para el resto de permisos, los alumnos que ya hayan estado matriculados no deberán abonar el precio de matrícula pero sí 17 euros para el material. Sin embargo, el alumno que nunca haya estado en la autoescuela y desee obtener cualquier otro permiso que no sea el B, el precio será también de 60 euros. La validez de la matrícula es por 6 meses. Transcurrido dicho plazo, los alumnos deberán abonar una renovación que cuyo importe es de 30 euros por otros tantos meses.

El alumno deberá pagar por la tasa de examen 90 euros, con los cuáles tendrá derecho a dos convocatorias. En caso de no haber aprobado el permiso de circulación, será necesario abonar 130 euros por la renovación.

El coste de la práctica es:

- Permiso B: 25 euros/45 minutos
- Permiso C: 40 euros/45 minutos (tanto maniobra como circulación)
- Permiso D: 50 euros/45 minutos (tanto maniobra como circulación)

Una vez realizado el pago de la práctica, se le dará al alumno un recibo de la misma. Éste deberá entregárselo a su profesor el día de la práctica, ya que sin el ticket, el alumno no podrá realizarla.

Los clientes, deben ser tan importantes y cuidados como los empleados. Por ello, la empresa tiene establecido una serie de incentivos:

- 50% de descuento en la matrícula para miembros de la misma unidad familiar.
- Cursos intensivos todos los meses.
- Sorteo entre los aprobados del curso intensivo de cada mes de dos prácticas gratis.
- Pack de 5 prácticas a 120 euros.
- Pack de 10 prácticas a 200 euros.
- Sorteo entre los matriculados en el mes de enero de una cena para dos personas el 14 de febrero.
- Sorteo entre los matriculados en el mes de junio y julio de dos noches de hotel para dos personas.
- Sorteo entre los matriculados en el mes de noviembre de una cesta navideña.

- Otros.

En lo que a los empleados se refiere, la empresa tiene una política retributiva que está establecida, según el convenio regulador de las autoescuelas, más pagas prorrateadas. Sin embargo, poseen ciertos beneficios sociales:

- Los padres con hijos menores de 7 años podrán incorporarse media hora más tarde y salir media hora antes.
- La empresa pagará con el material escolar necesario a los padres con hijos menores de 11 años.
- La empresa se hará responsable del pago de combustible para el trayecto del trabajo a sus hogares y a la inversa.
- Cada trabajador dispondrá de un viernes libre cada dos meses (no pudiendo coincidir ninguno de ellos el mismo día).
- La empresa costea una actividad deportiva para aquellos empleados que desee realizarla.
- La empresa establece unos objetivos colectivos anuales, si estos se cumplen, se realiza un viaje con todo el personal y su núcleo familiar.

La empresa cuenta con un servicio de asesoría a nivel externo donde se encargan de las relaciones laborales, contables y legales.

La misión de la empresa es una atención personalizada con el cliente desde el primer momento que accede al centro. Será guiado en todo el proceso para que así pueda finalizar con éxito en el menor tiempo posible.

## **Sector**

El sector de las autoescuelas ha sufrido muchos cambios desde su comienzo, a lo largo de la primera década del siglo XX, hasta la actualidad. Es un sector poco reconocido y cuidado que, además, se ha visto muy afectado por la crisis de 2008.

Las escuelas Particulares de Conductores se encuentran reguladas por el Real Decreto 1295/2003, de 17 de octubre, siendo modificado éste por el Real Decreto 369/2010, de 26 de marzo. Los cambios más significativos han sido los siguientes:

- Las Escuelas Particulares de Conductores, además de la formación en seguridad vial, podrán realizar otras actividades (cursos de inglés, manipulador de alimentos, etc), siempre que cumplan con los requisitos exigidos en la normativa específica que las regule.
- Las Escuelas Particulares de Conductores deberán de disponer de los siguientes elementos personales mínimos: Un titular que cuente con la debida autorización de apertura de la Escuela. Un director en posesión del correspondiente Certificado de Aptitud de Director de Escuelas de Conductores. Y, un profesor en posesión del correspondiente Certificado de Aptitud de Profesor de Formación Vial o de Profesor de Escuelas Particulares de Conductores.
- Toda escuela deberá disponer, en propiedad, de al menos un vehículo de la categoría adecuada a cada clase de permiso o licencia de conducción (anteriormente a la reforma, se exigía un mínimo de dos vehículo para dos docentes de la seguridad vial).
- Los Directores y Profesores de Formación Vial que estén establecidos en cualquier otro Estado miembro, podrán prestar sus servicios en territorio español en régimen de libre prestación siempre que, con carácter previo al inicio de su actividad, comunique a la Jefatura Provincial de Tráfico donde vaya a prestar sus servicios.

Tras la crisis de 2008, muchos profesores optaron por el autoempleo. Si a esto le sumamos el hecho de que sólo se necesite un Director, un Profesor (pudiendo ser ambos el mismo) y un vehículo autorizado, hace más fácil la existencia de nuevos emprendedores en el negocio de las autoescuela, aumentando con esto, la competencia en el sector. Sin embargo, la disminución de la natalidad, provoca una caída en la cantidad de personas potenciales clientes para obtener el carnet de conducir, siendo estas en su mayoría jóvenes estudiantes.

Todo esto ha llevado a la creciente necesidad de una innovación en la autoescuela Eikorp. Por ello se utilizará las 5 fuerzas de Michael Porter para el análisis del sector.

### *1. Poder de negociación de los clientes*

La satisfacción de los clientes, o alumnos en este caso, debe ser lo más importante para cualquier empresa. Debemos conocer que quieren, que necesitan, que poder adquisitivo poseen (según la situación donde se encuentre la empresa), etc. Hay clientes que prefieren pagar más por mejor calidad o servicio y otros que prefieren pagar menos aunque el producto no sea el mejor del mercado. Por ello, es importante saber que tipo de cliente frecuenta nuestra empresa. Algunas de las acciones que podemos llevar a cabo para satisfacer a los clientes son:

- Mantener un servicio enfocado en el alumno (saber como va en el curso, mostrarles diferentes técnicas de estudios, resolver sus dudas lo más clara e inmediatamente posible, etc).
- Ofrecer incentivos (pack de prácticas, sorteos que atraigan la atención de nuevos alumnos, etc).

## *2. Poder de negociación de los Proveedores*

El sector de las autoescuelas no precisa de manera ineludible proveedores para subsistir. Si embargo, sí que prestan algunos servicios como por ejemplo, el material de estudio o la plataforma online para los test que requieren de proveedores.

## *3. Amenaza de productos sustitutos*

En este sector es difícil crear productos sustitutos ya que se ofrece un servicio para conseguir el permiso de conducir y la mecánica es similar para todos. Sin embargo, si se ha optado por bajar los precios de manera que atraiga a nuevos clientes. Lo cierto es que con este método las ganancias disminuyen así como la satisfacción de los empleados y muy seguramente, la de los alumnos. La mejor manera de atraer a los potenciales alumnos es mediante la innovación y la mejora en el servicio prestado. Además, cambios en las aulas, nuevos y modernos ordenadores y, como no, renovar los vehículos cada poco tiempo para estar a punto en las nuevas tecnologías, algo que los jóvenes alumnos agradecerán.

## *4. Amenaza de nuevos competidores*

A pesar de que la entrada al mercado en este sector es difícil por la gran cantidad de empresas que ya existen, el aumento de profesionales de la seguridad vial que se encuen-

tran en paro, los lleva al auto empleo como nueva alternativa, creciendo así el número de nuevos competidores.

### 5. Rivalidad entre los competidores

Como ya se ha mencionado anteriormente, el aumento masivo del número de autoescuelas ha provocado un descenso en las ganancias de la empresa ya que existe más rivalidad. Algunas formas en las que podemos solventarlo serían:

- Prestar nuevos servicios
- Cambiar la estrategia de marketing
- Reducir los precios (también reduce la ganancia)

### Análisis DAFO

#### DEBILIDADES

- Precios elevados con respecto a la competencia
- Empleados con poca experiencia
- Pocos vehículos de prácticas

#### AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores
- Envejecimiento de la población
- Competencia con bajos precios
- Sector con poca capacidad de cambio
- Liberalización del sector

#### FORTALEZAS

- Atención focalizada en el cliente
- Capital propio
- Empleados jóvenes
- Cursos de formación profesional
- Cursos intensivos todos los meses.
- Página web, redes sociales.
- Test online

#### OPORTUNIDADES

- Presencia de inmigrantes
- Publicidad en los vehículos
- Disminución de la crisis económica mundial
- Convenio con otra autoescuela
- Presencia de las nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración propia

## **Objetivo del proyecto**

El mundo en el que nos movemos a día de hoy, está marcado por las nuevas tecnologías y más concretamente, Internet. Ya no es necesario asistir a una clase de modo presencial para obtener un título, podemos hacerlo a través de plataformas online.

La mayoría de las personas y más aún los jóvenes, prefieren estudiar desde casa sin tener que asistir a una escuela o universidad. Por ello, la autoescuela Eikorp pretende innovar en su negocio, acercándose a su cliente y entendiendo sus necesidades.

El objetivo de este proyecto es crear una plataforma online con clases teóricas de conducir en directo donde los alumnos puedan participar e interactuar con su profesor y compañeros sin tener que salir de casa. De esta manera, se podrá ampliar el negocio sin necesidad de abrir nuevas sedes, llegando a más personas con menor inversión.

Es importante realizar un buen plan de marketing donde podamos dar a conocer la empresa en distintas partes de la isla. Se propondrán distintos horarios de clase, como en las sesiones presenciales, para aquellos alumnos que las sigan desde sus casas. Dispondrán de clases normales así como de cursos intensivos. Tendrán test online a su disposición y contarán con su profesor para dudas o aclaraciones, ya sea por correo electrónico o teléfono.

Una vez finalizada las clases y los alumnos estén preparados para el examen teórico, la autoescuela se encargará de gestionar la documentación pertinente para que el alumno pueda examinarse en tráfico de la manera tradicional. Dicha documentación podrá ser presentada por el alumno directamente en la autoescuela, por email o correo postal.

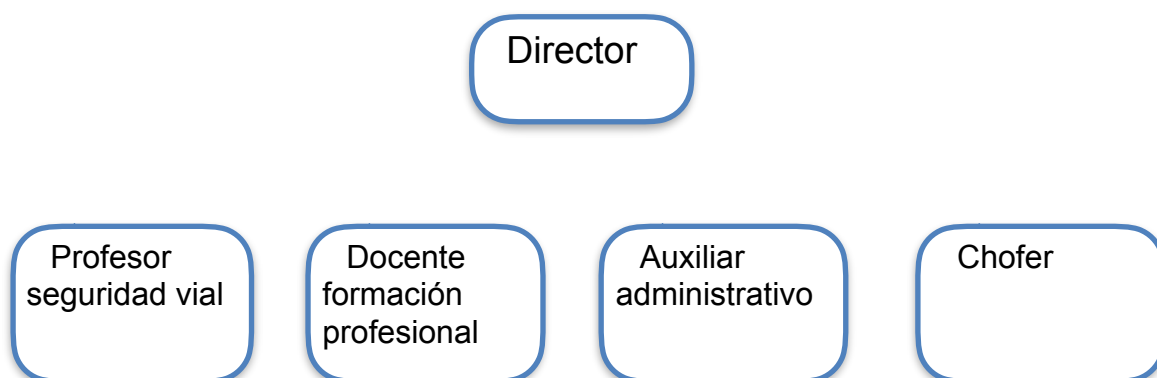
Cuando el alumno haya superado el examen teórico, comenzará sus clases prácticas con el profesor que previamente se le haya asignado. El punto de encuentro estará situado en las Palmas, lugar donde se realizarán los exámenes prácticos. Para solicitar las prácticas, el alumno se pondrá en contacto con la autoescuela y la pedirá para el día y hora que prefiera.

El precio de matricula para aquellos alumnos que utilicen la modalidad online será de 65 euros con material incluido. El pago se podrá realizar mediante ingreso en la cuenta ban-

caría o directamente en la autoescuela. Para poder realizar las prácticas, bastará con la entrega de una copia del recibo a su profesor. El resto de condiciones son las mismas que para el método tradicional.

## Recursos humanos

### *Organización funcional*



Para llevar a cabo este proyecto necesitaremos aumentar la plantilla a tres empleados más. Entre ellos están, un docente para la parte teórica de los permisos de conducir, otro que será encargado de la parte práctica y, por último, un auxiliar administrativo.

Las clases teóricas serán de cursos intensivos de 15 días de duración. El horario en que serán impartidas es de 11:00 a 13:00 horas y de 17:00 a 19:00 horas. Los alumnos la recibirán en directo a través de una plataforma que podrán usar desde sus casas. Además cada clase será grabada y estará a disposición del alumno durante un máximo de quince días.

El docente podrá realizar el trabajo en su domicilio particular con una duración de la jornada laboral de 6 horas al día de lunes a viernes. Deberá disponer de una hora durante la mañana y otra en la tarde para responder a dudas y aclaraciones de los alumnos (ya sea por teléfono o email). Además deberá reunirse con el director dos veces al mes para que exponga todo lo relacionado con las clases. La cantidad de personas que asiste, el porcentaje de test aprobados, dudas más comunes de los alumno, etc.

El profesor de prácticas, realizará su trabajo de manera similar al resto de docentes de las clases prácticas (también en lo referente al horario). Incluso podrá desempeñar este mismo trabajo con alumnos que no estén acogidos a la modalidad online por necesidades de la empresa.

El auxiliar administrativo trabajará en conjunto con el administrativo que ya dispone la empresa para el manejo tradicional. Se encargará de todo lo relacionado con la modalidad online: gestionar las matriculas, los pagos, aclaración de dudas sobre el funcionamiento de este nuevo método y la gestión de prácticas con la coordinación del compañero. Es decir, uno será el encargado de la parte presencial y, el otro, de la parte online, siendo el horario el mismo para ambos.

### ***Marco legal***

El sector de las autoescuelas se rige por el XXII convenio colectivo nacional de autoescuelas aprobado en septiembre de 2013. En él se destaca lo siguiente:

- La duración del período de prueba para el personal docente será de dos meses, y para el resto como marca el Estatuto de los trabajadores.
- La jornada laboral del personal docente será de treinta y cinco horas semanales, siendo la jornada de lunes a viernes. La jornada laboral del personal no docente será de cuarenta horas semanales, siendo la jornada de lunes a viernes.
- Tendrán la consideración de horas extraordinarias, las que excedan, en cada caso, de la jornada ordinaria establecida en este convenio.
- Todo el personal disfrutará de un mes de vacaciones. Además, disfrutarán de vacaciones retribuidas el día anterior a navidad (nochebuena) y el 31 de diciembre.
- Todo el personal de la autoescuela, podrá solicitar hasta quince días de permiso sin sueldo por año que deberá serle concedido de solicitarle el permiso con al menos treinta días de preaviso.
- El pago de salarios se efectuará por meses vencidos, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.
- El trabajador/a, el cónyuge e hijos/as, que convivan con los trabajadores/as de las autoescuelas, tendrán derecho a la enseñanza en las fases teórica y prácticas y a la matrícula.

- Los centros y el personal afectado por este convenio cumplirán las disposiciones sobre seguridad e higiene en el trabajo contenidas en el artículo 19 del Estatuto de los trabajadores, en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y demás disposiciones de carácter general.

## ***Estrategia de Recursos Humanos***

### **Selección**

Antes de comenzar con la búsqueda de los nuevos empleados debemos hacernos las siguientes preguntas:

- \* ¿Qué perfil necesitamos para el puesto a cubrir?
- \* ¿Dónde lo vamos a buscar?
- \* ¿Cómo se llevará a cabo el proceso de selección?
- \* ¿Quién será el/la responsable de dicho proceso?

Se precisa personas jóvenes pero con experiencia en el sector de las autoescuelas. El personal docente deberá tener al menos 5 años de experiencia como profesor y el administrativo 2 en un puesto igual o similar al que aquí va a desempeñar. Es importante que los trabajadores cuiden a los clientes de la empresa y se acerquen a sus necesidades en todo momento. Además, se requiere de un buen dominio de las nuevas tecnologías.

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo principalmente a través de las redes sociales (LinKedin, infojobs, etc). Se publicará una oferta de empleo en las distintas redes sociales especificando el perfil que se necesita, el horario de trabajo y el salario a percibir. De la misma manera, contactaremos con el servicio público de empleo para presentarles nuestra oferta de trabajo con el fin de que nos hagan llegar a los candidatos más aptos para el puesto. Por último, reuniremos los currículum que tengamos en la empresa de las personas que hayan estado dispuesta a trabajar con nosotros en algún momento.

Una vez recibamos los currículum, haremos una preselección, es decir, un cribado de los más aptos para convocarlos a una primera entrevista. En dicha entrevista, empezaremos por conocer su experiencia laboral, sus aspiraciones y las competencias que posee para el puesto. La entrevista será principalmente semi-estructurada. A continuación se proponen algunos ejemplos de posibles preguntas para el personal docente (tanto teórico como práctico) y para el administrativo.

## PERSONAL DOCENTE

### Personales:

- ¿Qué aficiones tienes?
- ¿Practicas deporte?
- ¿Te gusta el cine?
- ¿Lees a menudo?
- ¿Consideras que tienes un hábito de vida saludable?
- ¿Con quién convives actualmente?
- ¿Consideras que dominas las nuevas tecnologías?
- ¿Qué te impulsó a enviarnos tu currículum ?
- Defínete a ti mismo en 5 palabras
- ¿Cuáles son las tres prioridades que tomas en cuenta a la hora de decantarte por un trabajo u otro?

### Experiencia:

- ¿Dónde fue tu último trabajo como profesional de la seguridad vial? tareas, funciones, cargo, horario, duración, etc.
- ¿Cómo conseguiste el trabajo?
- ¿Cuál ha sido el motivo por el que ya no trabajas ahí?
- ¿Cómo valorarías tu experiencia?
- Háblame de tu mejor día de trabajo ¿qué te sucedió?
- Y el peor día ¿cómo fue?
- Ponme un ejemplo de un imprevisto que te haya ocurrido en tu trabajo y cómo lo solventaste.

### Más información:

- Cualidades que debe tener para ti un jefe
- ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa?
- ¿Cuáles crees que son tus puntos débiles y tus puntos fuertes al desempeñar este trabajo?
- ¿Qué te ves haciendo dentro de 5 años? ¿Y dentro de 10?
- ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, pequeña o mediana? ¿ Por qué?
- ¿Participas en otros procesos de selección?
- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?

### Supuestos: imagina que...

- Estás dando una clase teórica y uno de los alumnos realiza una pregunta sobre el temario y no recuerdas la respuesta ¿Cómo actuarías?
- Vas hoy a trabajar y cuando te dispones a dar la clase te encuentras que sólo hay un alumno en el aula ¿Que harías?
- Un alumno te hace una pregunta sobre el temario, después de explicarle la respuesta tres veces y de forma distinta en cada una de ellas y sigue sin entenderlo ¿Como volverías a explicárselo si sabes que por el método normal no logra entenderlo?
- Tienes un alumno que no realiza los test y sin ellos será difícil que apruebe el examen teórico ¿Qué fórmula utilizarías para convencerlo de que necesita hacer test ?
- Un alumno al que le has dicho que está preparado para presentarse al examen (ya sea teórico o práctico) ha suspendido y viene muy enfadado a reclamarte ¿Cómo lo calmarías?
- Un alumno ha suspendido 4 veces el mismo examen (ya sea teórico o práctico) está muy desanimado y quiere dejarlo ¿Qué harías?
- Vas con un alumno haciendo su primera práctica de conducir, a los 3 minutos en el coche, notas que el alumno esta distraído, le tiembla las manos y no escucha tus explicaciones. Pasados otros tres minutos el alumno te dice que se encuentra mal y que no quiere seguir, te das cuenta que le ha dado una crisis de ansiedad ¿Que harías?
- Vas haciendo una práctica con un alumno, en una subida se le cala el coche y el alumno comienza a ponerse nervioso, el conductor de atrás toca la pita desesperadamente y comienza a insultarles. El alumno se pone aun más nervioso y no logra poner el coche en marcha ¿Qué harías?
- Un alumno con el que llevas realizando prácticas varias semanas llega tarde hoy por primera vez ¿Cómo actuarías?
- Un alumno con el que llevas realizado prácticas varias semanas llega tarde hoy por quinta vez ¿Cómo actuarías?
- Un alumno con el que hoy tienes una prácticas no lleva el ticket para justificar el pago de la práctica. No sabes si la ha pagado o no, sin embargo, es la primera vez que se le olvida ¿Cómo actuarías?
- Vas haciendo prácticas con un alumno y tienen un accidente que afortunadamente no es grave ¿Qué sería lo primero que harías?

## PERSONAL ADMINISTRATIVO

Las preguntas personales, las de experiencia y más información serán las mismas que las expuestas para el personal docente.

### Supuestos: imagina que...

- Una persona viene a informarse sobre precios y horarios de la autoescuela para sacar el permiso de circulación. Tras comentarle todo, te dice que en la autoescuela de la competencia los precios de matrícula y los bonos de prácticas son mas baratos ¿Cómo actuarías?
- Te viene el padre de un alumno a pagarte un bono de prácticas por valor de más de 200 euros. Sin embargo se da cuenta que le faltan 20 euros para poder pagar el bono, no dispone de tarjeta de crédito y se tiene que ir ya de viaje, por lo que no le da tiempo de ir a buscar el dinero que le falta ¿Cómo actuarías?
- Una alumna te ha pagado el precio de matrícula. Viene varios días más tarde y te dice que si le puedes devolver el dinero porque quiere ir a otra autoescuela donde está apuntada su mejor amiga ¿Qué harías?
- Un alumno viene muy enfadado a la autoescuela quejándose de uno de los profesores de prácticas ¿Qué harías para calmarlo?
- Un alumno ha suspendido 4 veces el mismo examen (ya sea teórico o práctico) y viene muy desanimado a contarte que quiere dejarlo ¿Qué harías?
- Un alumno viene a la autoescuela muy enfadado a quejarse de que su profesor de prácticas no ha llegado a su hora y que quiere una hoja de reclamaciones ¿Cómo actuarías?

Debemos tener en cuenta que estas preguntas no son cerradas, depende de como fluya la entrevista podrán surgir nuevas preguntas o incluso obviar algunas ya expuestas.

Una vez realizada la primera entrevista, aquellos candidatos que la hayan superado, pasaran a una segunda y última. En ella se propondrán algunas cuestiones que no hayan sido planteadas en la primera entrevista u otras dudas que surjan durante el proceso. Finalmente, elegiremos al nuevo empleado.

Todos los candidatos que hayan entrado en el proceso, aunque no hayan sido finalmente contratados, deben estar en nuestra base de datos especificando la fase en la que han quedado y, por qué, no ha sido seleccionado. El hecho de que no sea el perfil que buscamos en este momento (experiencia en el sector, etc.), o que las circunstancias de la persona no le permitan comenzar a trabajar con nosotros (disponibilidad horaria, etc.), no impide que pueda ser apto en un futuro proceso de selección.

El proceso de la entrevista se llevará a cabo por el director de la empresa. Es importante tener en cuenta que, la persona que llega en busca de una oportunidad para poder trabajar, se encontrará nervioso/a por la situación de entrevista. Para aminorar la preocupación de las candidatos, se debe procurar un ambiente de confort, ser amable, indicarle donde puede sentarse e incluso invitarle una botella de agua. Debe sentir la mayor comodidad posible, de otra manera, podríamos perder un potencial empleado que, a pesar de tener las competencias necesarias, no ha sido capaz de demostrarlas.

### **Plan de acogida**

Una vez los empleados hayan sido seleccionados se incorporarán a la empresa en el plazo fijado para comenzar a trabajar. El director procederá a una entrevista con el nuevo empleado y firmará su contrato por 6 meses. Además, se le mostrará las instalaciones y conocerá a sus nuevos compañeros. El director le hará entrega de un correo electrónico de la empresa donde podrá establecer contacto con la misma cuando lo necesite, así como con sus compañeros. También, se le informará de cómo acceder al curso online sobre prevención de riesgos laborales que deberá realizar durante los primeros 30 días de trabajo.

En el caso del personal docente para la parte teórica, se le deberá enseñar el funcionamiento de la plataforma, cuáles serán sus tareas, el horario de trabajo, así como cualquier otra función que necesite conocer para desempeñar su puesto de manera satisfactoria.

El profesional que será encargado de impartir las clases prácticas de conducción tendrá a su disposición las llaves del coche, el mando del garaje, así como la ubicación y, donde deberá permanecer el vehículo una vez finalizada la jornada laboral. Es importante que conozca el manejo del coche en profundidad. Para ello, el primer día debe comenzar por realizar él mismo algunas prácticas y familiarizarse con su nueva herramienta de trabajo.

El nuevo auxiliar administrativo, después de la entrevista del director, será guiado en sus tareas por el personal administrativo que trabaja en la empresa. Ambos se coordinarán para realizar sus labores de manera satisfactoria.

Por último, se le hará entrega del manual de acogida que se explica en el Anexo.

## **Condiciones de trabajo y remunerativas**

Dentro de las condiciones de trabajo, podemos destacar algunas diferencias según si se refiere al personal docente que realiza sus funciones en el interior de la sede, ó, en el exterior. En las instalaciones encontramos buena ventilación, espacios amplios en las clases, sillas cómodas con posibilidades de regular tanto la altura como la espalda. Sin embargo, las largas horas que pasan los empleados delante del ordenador pueden producir: disminución de la vista, lesiones en las manos y dedos por esfuerzos repetitivos y problemas de espalda si no se tiene la postura adecuada. Por ello, recomendamos descansos de 10 minutos cada hora u hora y media controlando además la fatiga, fruto de la actividad laboral.

Controlar las condiciones de trabajo en el exterior es mucho más complicado. Dependemos del tiempo, tanto si llueve demasiado como si hace calor, retenciones en el tráfico, de los otros conductores y todas las circunstancias que sucedan en la carretera que nosotros no podamos controlar. No obstante, evitamos circular a extremas temperaturas que puedan perjudicar a los alumnos y empleados, además de respetar las normas de seguridad vial así como estar en posesión de los seguros obligatorios.

También disponemos de un curso de prevención de riesgos laborales que todo empleado debe realizar cuando comienza en la compañía. Además, este mismo curso deben realizarlo cada 3 años trabajados con el fin de reciclar los conocimientos aprendidos en materia de prevención de riesgos laborales.

En cuanto a las remuneraciones, la empresa establece un sueldo base por convenio más pagas prorrateadas otorgándose un salario de la siguiente manera:

- Director: 990,11€ más 3 pagas al año que serán prorrateadas, 1237,63€. Además, un plus de antigüedad/ trienio de 37,61€
- Personal docente: 925,27€ más 3 pagas al año que serán prorrateadas, 1156,58€. Además, un plus de antigüedad/ trienio de 33,89€
- Auxiliar administrativo: 739,21€ más 3 pagas al año que serán prorrateadas, 924,01€. Además, un plus de antigüedad/ trienio de 24,97€
- Conductor: 769,29€ más 3 pagas al año que serán prorrateadas, 961,61€. Además, un plus de antigüedad/ trienio de 24,97€

Además del salario base, la empresa concede incentivos y beneficios sociales a los empleados, dicho beneficios han sido ya detallados en el apartado *empresa*.

## **Formación**

Sabemos lo importante que es formar y capacitar a las personas de la organización para que adquieran competencias. Por ello, en Eikorp se espera:

- Aportar y actualizar conocimientos
- Mejorar el desempeño en la realización de las distintas tareas, tanto de la conducción como de la parte teórica y administrativa
- Reducir las carencias

Teniendo en cuenta que la labor de los empleados de esta empresa debe estar centrada en la satisfacción y orientación hacia los clientes, vamos a realizar un curso en habilidades sociales, que impartirá un profesional de la psicología. Además, consideramos necesario llevar a cabo un curso sobre amaxofobia (miedo a conducir), impartido también por un profesional de la psicología. De este modo, podrán ayudar aquellos alumnos que si bien no presentan una fobia como tal, tengan cierto temor a la conducción. Los participantes que van a recibir el plan de formación serán: todo el equipo docente, tanto de la parte práctica como teórica (incluido formación profesional), el chofer y los auxiliares administrativos.

La realización de los cursos de formación ayudan a motivar a los empleados y, con ello, aumentan la productividad. Preocuparnos por su formación mejora el compromiso con la empresa así como el clima y el ambiente laboral, circunstancias indispensables para llevar a cabo una estrategia orientada en el cliente.

El curso de habilidades sociales, que será impartido en la sede de la autoescuela, tiene una duración de 72 horas a repartir en tres días a la semana, en horario de tarde, durante 3 meses. Se pretende que los alumnos mejoren sus habilidades sociales, la capacidad de escucha e interacción con los demás.

Contenido del curso:

- Elementos que influyen en las habilidades sociales
- ¿Qué espera el cliente de nosotros?

- ¿Qué son las distorsiones cognitivas?
- La escucha activa
- ¿Cómo mejoramos la empatía?
- Trabajo con la paciencia
- Inteligencia emocional
- Supera tu timidez

Metodología:

La duración de la clase es de dos horas, la primera será de contenido teórico y la segunda, práctico. Dentro de la parte práctica se realizarán talleres sobre el tema trabajado y role play donde se escenificarán distintas situaciones entre alumno-profesor/personal en general para luego debatirlas.

Materiales:

Documentación, proyector, cuadernos y bolígrafos.

Antes de implementar el plan de formación, debemos comunicar a todos los empleados qué se pretende realizar y por qué. Es importante que se sientan partícipes del proyecto a la vez que motivados, de la misma manera, tomaremos en cuenta sus ideas y opiniones para ponerlas en práctica.

Al finalizar el curso, se espera que los empleados hayan mejorado sus habilidades sociales. Entiendan las necesidades de los alumnos y puedan diferenciarlas de unos y otros, sepan solventar las distintas situaciones que les irán surgiendo, tanto en carretera como en la sede y aprendan a gestionar sus propias emociones (frustración, enfado, etc.). El profesional de la psicología, entregará y corregirá un cuestionario de satisfacción para los alumnos que les será dado justo antes de comenzar el curso, uno la semana después de su finalización y a los 3 meses. De esta manera, conoceremos si los resultados han sido todo lo satisfactorio que se esperaba y si se ha seguido aplicando lo aprendido.

Los alumnos deberán contestar a las siguientes afirmaciones con una puntuación de 1 a 5, donde 1 es nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

El personal de la autoescuela...

- Responde a mis preguntas de manera clara y tranquila
- Siento que por lo general se molesta cuando hago preguntas

- Se irrita cuando pregunto varias veces sobre el mismo tema
- Me explica demasiado rápido
- Tiene paciencia cuando no he comprendido un tema
- Cuando estamos en el coche pasa mucho tiempo callado/a
- Me grita cuando cometo algún error en la carretera
- Siempre me saca algún tema de conversación cuando vamos conduciendo
- Se enfada fácilmente con otros conductores
- Me aconseja en el estudio y está pendiente de mi progreso
- No sabe por cual tema voy y en ocasiones me confunde con otros alumnos/as
- Expone la clase teórica de manera didáctica y entretenida
- Las clases teóricas se hacen muy largas y aburridas
- Por lo general, el trato ha sido muy amable por parte del personal de la autoescuela
- Me he sentido incomodo/a y en ocasiones molesto por el trato recibido en esta auto-escuela

Al mismo tiempo, pediremos a los profesionales que respondan a un cuestionario similar para conocer la satisfacción con el curso, una vez finalizado el mismo:

- Por lo general he aprendido tanto o más de lo que esperaba
- Ha cumplido mis expectativas
- Me ha aportado menos de lo que esperaba
- Recomendaría este curso a otros profesionales así como a cualquier persona que pueda estar interesada
- Preferiría no recomendar este curso
- Las clases han sido entretenidas y didácticas
- Me he aburrido mucho en clase
- El/la docente explicaba demasiado rápido
- Las explicaciones fueron claras y concisas
- Este curso me ayudará a mejorar mis competencias sociales con los alumnos
- Siento que no me ha servido para mejorar mis habilidades sociales con los alumnos

Una vez finalizado el curso de habilidades sociales, se pondrá en marcha un nuevo plan de implementación para la formación de amaxofobia. Muchas personas sufren miedo a conducir, a encontrarse con otros vehículos e incluso, a estacionar. Con este curso pretendemos que nuestros empleados puedan entender en que consiste esta fobia, los sen-

timientos de angustia que tiene la persona que lo padece y contar con algunas herramientas para ayudar en los casos más leves.

Este curso, al igual que el anterior, será impartido en la sede de la autoescuela, con una duración de 60 horas a repartir en tres días a la semana, en horario de tarde, durante 10 semanas.

#### Contenido del curso

- La ansiedad como proceso adaptativo
- La ansiedad como proceso desadaptativo
- ¿Qué es la amaxofobia?
- ¿Cómo se adquiere y mantiene la amaxofobia?
- Ansiedad en el examen de conducir
- ¿Qué efectos produce la ansiedad en el examen de conducir?
- Cómo manejar la ansiedad y la amaxofobia
- El profesor de Formación vial como agente de cambio
- Técnicas de exposición
- Técnicas cognitivo-conductuales
- Programa terapéutico

#### Metodología

La duración de las clases será de dos horas, las 40 primeras de contenido teórico y las otras 20 con talleres de role play dónde los profesores aprenderán cómo enseñar a los alumnos a manejar sus crisis de ansiedad.

#### Materiales

Documentación, tests, cuadernos, bolígrafos y proyector

Cuando el curso finalice, los profesores deberán realizar un examen tipo test de 30 preguntas con tres opciones de respuesta donde se verificará si han asimilado los conceptos dados en el curso. Además de un examen práctico que consiste en un role play para conocer las destrezas que se han adquirido.

Por último, se les pedirá a los profesores que evalúen el curso de amaxofobia con un cuestionario similar al prestado en el curso de habilidades sociales. Con esto, conoceré-

mos si el curso ha enseñado todo lo que se pretendía, que cosas podríamos omitir o incluso añadir, en próximas ocasiones.

## **Evaluación del desempeño**

Conocemos la importancia de evaluar el desempeño de los trabajadores, medir qué hacen, cómo lo hacen y si es lo que se espera de ellos. Por esta razón, el director contará con una consultora externa para que le ayude en el proceso. Los participantes que van a intervenir son: los auxiliares administrativos, el personal docente de seguridad vial, formación profesional y el chofer.

Antes de comenzar con la evaluación, los empleados deben conocer que se pretende hacer en la empresa, igual que en el caso de la formación, evitando así posibles malos entendidos. De esta manera, conseguiremos motivar a los trabajadores manteniéndolos informados y haciéndoles partícipes de lo que se llevará a cabo. Para ello, se celebrará una reunión con todo el grupo.

Antes de comenzar, es vital tener una primera entrevista con cada empleado y acordar los objetivos que éste deberá cumplir durante el año. De lo contrario, si los imponemos, el trabajador no estará motivado para alcanzarlos. Además, se pactarán los incentivos a los que podrán optar en caso de llegar a los objetivos, estos pueden ser: días libres, vacaciones, aumento retribución variable, etc.

A partir de ahí, se marcarán dichos objetivos y retos individuales:

	<b>Auxiliar administrativo</b>	<b>Docentes seguridad vial</b>	<b>Formación profesional</b>	<b>Chofer</b>
<b>Cuantitativos</b>	?% más de matrículas que en el año anterior	<u>Teórica</u> : ?% aprobados más que en año anterior <u>Práctica</u> : ?% aprobados más que en año anterior	Aumento del ?% de alumnos matriculados en ésta área	Aumento de una media del ?% de alumnos que utilizan el servicio
<b>Cualitativos</b>	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente

Con el fin de comparar los datos a los que pretendemos llegar, estudiaremos los acaecidos el año anterior, es decir, el número de matrículas y alumnos aprobados en teórica y práctica, así como aquellos que se han matriculado en los distintos cursos de formación profesional. Por último, evaluaremos la media de alumnos que utilizan el servicio de recogida. De este modo, el objetivo a cumplir será un tanto por cierto de matrículas más para el próximo año, aumento de un porcentaje de alumnos aprobados en ambas modalidades, tanto % más de alumnos matriculados en formación profesional y otro tanto % más de media de alumnos que utilizan el servicio de recogida. Los objetivos cualitativos serán medidos a través de la implantación del curso de habilidades sociales explicado en el apartado anterior.

A continuación, escogeremos las competencias que queremos evaluar. Con ello, sabremos cuáles son los puntos de mejora de los empleados y cuáles debemos potenciar.

- Atención al cliente
- Resolución de conflictos
- Asimilación de contratiempos
- Iniciativa
- Alta aceptación de la incertidumbre
- Capacidad de reacción
- Flexibilidad
- Orientación a los objetivos

Utilizaremos la observación directa que será llevada a cabo por el director y los miembros de la consultora. A partir de ahí, se utilizará unas hojas de registro donde se anotará las conductas que más se acercan a las competencias estudiadas así como las que están muy alejadas.

Evaluaremos estas competencias por medio de las escalas de puntuación asignando una enumeración según lo que proceda:

- 1- Nunca
- 2- Casi nunca
- 3- En ocasiones
- 4- Habitualmente
- 5- Siempre

El siguiente paso es realizar la entrevista de devolución de los resultados. Se utilizará las fases estudiadas por Alles (2005).

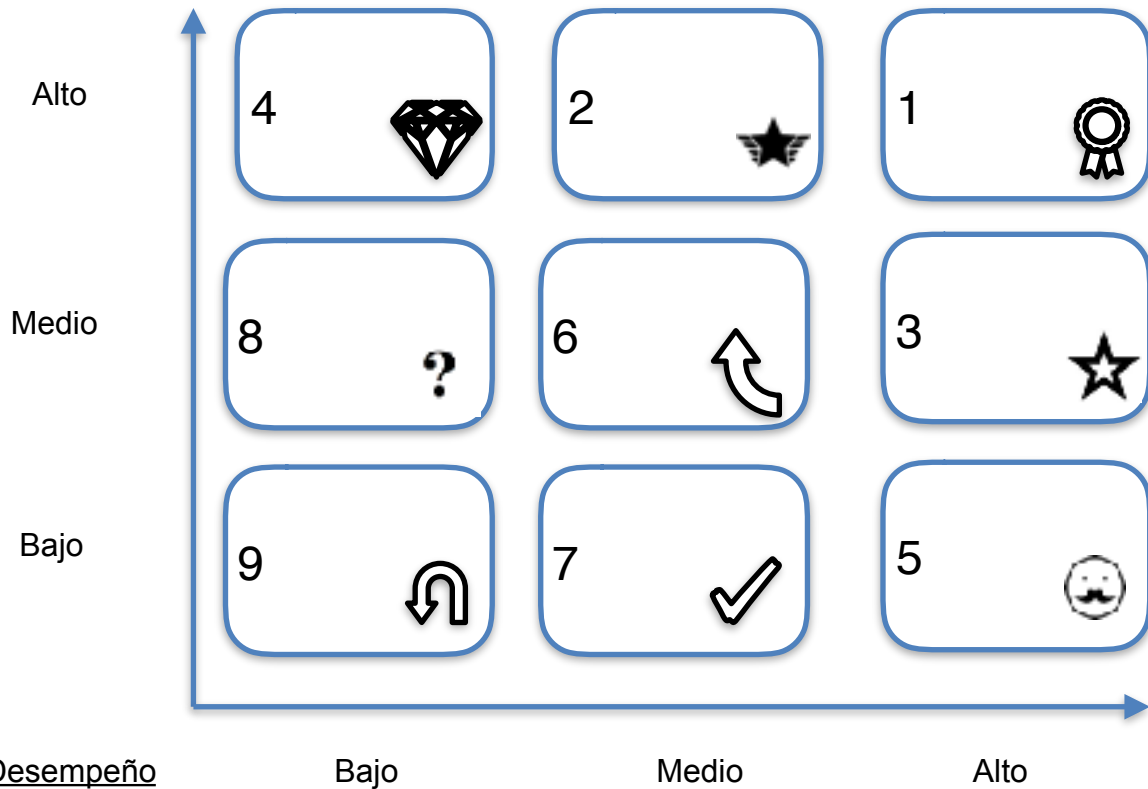
- Antes de la entrevista: preparación previa. El entrevistador debe tener preparada la entrevista. Analizará lo ocurrido en los últimos meses y qué se pretende hacer a partir de ahora. Será más sencillo enfocar las posibles preguntas si se llevan estudiadas.
- Durante la entrevista: Lo primero es establecer un clima de confianza y confort. De esta manera, el empleado se sentirá más seguro y, con ello, los resultados serán más fiables. Se debe informar al empleado en qué va a consistir la entrevista y que temas se van a tratar con la intención de evitar la sensación de desconcierto e incertidumbre. Es vital ser flexible, mostrar una escucha activa y comprobar que el entrevistado nos está entendiendo.
- Cierre de la entrevista: En esta última etapa, se hará un breve resumen de lo hablado. Además pediremos al empleado su punto de vista conforme a los resultados. Para finalizar, debemos tener en cuenta que para el trabajador es importante elogiarle y recalcar sus aspectos positivos manteniéndolo motivado de cara a la siguiente etapa.

Se hará un seguimiento periódico del avance de los empleados. Con ello, sabremos si se han producido desviaciones hacia los objetivos pactados, con el objeto de poder solucionarlos a tiempo. Transcurrido el tiempo establecido para llegar a los objetivos propuestos, se repasará con el director y la consultora externa lo que se ha conseguido. Finalmente, se definirán acciones de mejora para los nuevos objetivos. No podemos olvidar que la evaluación del desempeño es un proceso que debe ser constante en la compañía.

### **Matriz del talento humano**

Realizaremos una matriz de talento utilizando el modelo de las 9 cajas para identificar el talento de la organización. Es útil para planificar el desarrollo organizacional así como los planes de sucesión, de desarrollo, de carrera y los planes de compensación.

Potencial



Desempeño

Debemos posicionar a cada uno de los empleados en esta matriz de talento con el fin de identificar a los que tienen un alto desempeño y potencial de los que no lo tienen y necesitan mejorar.

- En la caja número 1, vemos quienes tienen un alto potencial y un alto rendimiento. Podría llegar a ser un futuro líder ya que está listo para afrontar nuevos retos y desafíos.
- En la caja número 2, se cuentan aquellos que tienen un alto potencial y un desempeño medio. Posee un talento valioso y puede desarrollarse en el puesto actual.
- En la caja número 3, están los que tienen un potencial medio y un desempeño alto. Es importante motivarlos para que apunten más alto ya que son valiosos.

- En la caja número 4, tenemos a los empleados con bajo desempeño y alto potencial. Es lo que se conoce como diamante en bruto. Debemos explotar su potencial e investigar los motivos del bajo desempeño.
- En la caja número 5, poseen un desempeño alto de las tareas que tienen encomendadas. Sin embargo no son potencialmente valiosos.
- En la caja número 6, Tiene un potencial medio y un desempeño medio. Un futuro prometedor.
- En la caja número 7, Tiene un potencial bajo pero su rendimiento es medio. Habrá que ayudarlo a mejorar en su desempeño.
- En la caja número 8, colocaremos a quienes tengan un bajo desempeño y un potencial medio. Se le denomina dilema ya que debe mejorar en sus trabajo actual.
- En la caja número 9, con un bajo desempeño en las tareas y bajo potencial, es un perfil del que probablemente debamos prescindir.

Una vez estén todos los empleados ubicados en cada una de las cajas, tendremos un mapa mental sobre el talento que existe en la organización. A partir de estos datos, podremos proponer planes de formación específicos según las carencias de cada uno de los trabajadores así como planes de carrera para quienes posean potencial. Además, identificando aquellos con un perfil alto, podemos realizar un nuevo plan de retribución y compensación total. Del mismo modo, debemos tomar la decisión de prescindir de aquellos que no cumplan con la estrategia de la organización.

Pongamos un ejemplo: Tras realizar la matriz, encontramos que un empleado se sitúa en la caja número 4, su potencial es alto pero su desempeño es bajo. Si bien es cierto que tiene capacidades que pulir, no esta teniendo un buen rendimiento. Si queremos que pase de un desempeño bajo a medio, es necesario averiguar a qué se debe. Puede que sienta que su salario no es equitativo según sus funciones, el horario no sea de su agrado, problemas con sus compañeros, etc. La labor del director es encontrar el equilibrio con su empleado para mejorar el rendimiento y no perder un talento potencial.

En muchos casos, cuando un trabajador presenta un potencial elevado, pero su desempeño es bajo, suele deberse a insatisfacción laboral o con las tareas que realiza. Una buena comunicación entre jefe y empleado suele solventar estas situaciones.

### **Responsabilidad social corporativa (R.S.C)**

La empresa tiene una serie de responsabilidades que debe cumplir ante la sociedad. Con ello, contribuye en la mejora del clima laboral, la transparencia y la confianza en la organización. Y, con ello, a la atracción y retención del talento dentro de la misma. El objetivo es proponer unos criterios a seguir para favorecer la calidad de vida dentro de la compañía.

- Seguridad y salud en el trabajo.
- Diversidad e igualdad. Presentamos las mismas oportunidades a hombres y a mujeres independientemente de su origen o raza.
- Conciliación de la vida laboral y familia. Trabajamos para que nuestros empleados dispongan de tiempo para pasar con su familia así como ayudas para los niños.
- Retribución. Tenemos políticas de retribución flexible en base a un salario fijo y variable. Dependiente este último del trabajo realizado. Además de algunos incentivos que ya han sido explicado en otro apartado.
- Gestión del conocimiento y talento. Como hemos estado viendo a lo largo del proyecto, nos importa la formación y el desarrollo de nuestros empleados.
- Clima laboral.
- Comunicación interna. Somos consciente de lo importante que es para todos estar comunicados con los cambios y procesos que se den en la empresa.

### **Desvinculación**

Cuando un trabajador decide dejar la compañía, la empresa puede ver afectada su producción. Es por ello que necesita pasar cuanto antes por un proceso de reclutamiento y selección para cubrir esa vacante. Sin embargo, cuando es la empresa quien decide prescindir del trabajador, puede verse menos afectada ya que es una acción planificada y gestionada por sus directores. Puede ser una jubilación que, si bien no es impuesto por la organización, ha podido ser gestionada con anterioridad.

Independientemente de cual haya sido el motivo, en Eikorp tenemos un proceso de desvinculación a través del cual el director tiene una entrevista con los empleados para conocer los motivos por los que ha decidido irse si fuera el caso y les asesoramos en su nueva búsqueda de empleo. La entrevista de despedida suele ser de preguntas muy generales de manera que el trabajador se vaya con buenas sensaciones de la compañía y, al mismo tiempo, sepamos qué podríamos mejorar.

Algunas de éstas suelen ser:

- ¿Consideras que se te han proporcionado las herramientas necesarias para poder realizar tus tareas de manera satisfactoria?
- ¿Según tu criterio las instalaciones cumplen las condiciones de salud e higiene?
- ¿Consideras que nuestra empresa se ajusta a la conciliación de la vida laboral y familiar?
- ¿Consideras que el horario ha sido flexible?
- ¿Hemos cumplido tus expectativas?
- ¿Consideras que la empresa cuenta con beneficios sociales atractivos?
- ¿Cómo describirías tus relaciones con los compañeros?
- ¿Qué es lo que más te ha gustado de la empresa?
- ¿Cómo calificarías en una escala de 1 a 5 el nivel de estrés que supone las tareas que tenías encomendadas?
- ¿Cambiarías o mejorar algo de la empresa?
- Enumera tres razones por las que has decidido abandonar la empresa (en caso de ser baja voluntaria).
- Enumera tres razones por las que crees que la empresa ha decidido prescindir de tus servicios (en caso de ser baja a causa del empresario).

Si la empresa fuera quien ha decidido prescindir del empleado, es vital explicarle cuáles han sido los motivos, pero sin justificarnos, qué aspectos mejorar de cara a un futuro empleo y puntos positivos que puede potenciar. Es importante que el trabajador se vaya con esto último y no con una sensación negativa de su estancia en la compañía.

El director hará entrega de una carta de recomendación (salvo casos extremos). Además, enseñará las mejores formas de búsqueda de empleo del momento, a través de las redes sociales (facebook, linkedin, etc.), o webs (infojobs, corner jobs, etc.). Se le mostrará las empresas de trabajo temporal más importantes, así como el proceso para gestionar la documentación que debe presentar en el servicio público de empleo correspondiente. Por último, debemos asegurarnos que el empleado sabe hacer un currículum y actualizarlo. De lo contrario, se le explicará algunas sencillas pautas.

Con todo esto, no sólo conoceremos como ha sido la estancia del empleado en Eikorp, qué aspectos podemos mejorar con nuestros trabajadores, de cara a retener el talento y

ser más competentes que la competencia, sino que además, tratamos que su marcha sea lo menos perturbadora posible y pueda afrontar correctamente una nueva búsqueda de empleo.

## Conclusiones finales

### ***Oportunidad***

El mundo y nuestras vidas han cambiado después de la revolución tecnológica. Antes veíamos a los niños y los no tan niños jugar y pasear por la calle, hablando unos con otros de la manera más natural que existe. Sin embargo, con la entrada de las nuevas tecnologías y sobretodo internet, la forma en la que nos comunicamos con los demás ha pasado a ser por medio de pantallas de teléfonos móviles, ordenadores, videojuegos, etc.

Este mundo globalizado no ha afectado sólo a la forma en la que nos comunicamos, también en nuestros trabajos. Hoy podemos trabajar desde la oficina de casa y no desde la empresa, con ello, se ha conseguido mejorar la conciliación laboral y familiar. Como mismo podemos hablar de trabajo, lo mismo ocurre en las universidades. Ya no tenemos que trasladarnos a otras ciudades, buscar alojamiento e incluso trabajo para poder estudiar fuera. Ahora estudiamos desde cualquier parte del mundo sin necesidad de movernos de casa.

Lo cierto es que no sólo mejora nuestra vida como ciudadanos sino como empleados o, incluso, empresarios. No es lo mismo tener varias sedes universitarias en distintas ciudades, que una en todo el país y que pueda abarcar todas las ciudades de dicho país. Se ahorran muchos costes de personal, de infraestructura, etc.

¿Por qué no llevar este mundo globalizado al sector de las autoescuelas? Este es un sector que, aunque poco, también ha cambiado con los años. Muchos alumnos prefieren quedarse en sus casas y hacer test antes de ir a las autoescuelas. Sin embargo, antes de existir ordenadores y los test online, todos iban a las clases impartidas en los centros de formación vial. ¿Qué quiere decir esto? que debemos adaptarnos a las nuevas necesidades de las personas.

En canarias, contamos con una diversidad de personas que vienen de otros países, siendo el caso de latinoamérica, de donde llegan a la isla muchos latinos buscando un futuro mejor para sus familias. A pesar de que la población esté envejeciendo, disponemos de un flujo de personas que deciden venir a vivir en canarias.

Muchas empresas de autoescuelas tienen más de una sede, incluso varias en la misma isla como sucede en canarias. Esto supone gasto de personal, alquiler o compra de locales, ordenadores para cada sede y materiales de estudio (pupitre, proyector, etc.). El proyecto es una oportunidad para crecer y expandir la empresa a otras localidades de la isla de Gran Canaria, dando la comodidad a los alumnos de poder obtener la parte teórica desde sus casas.

## **Riesgos**

A pesar de que la expansión a través de las clases online puede ser una oportunidad para crecer, no debemos olvidar que el sector de las autoescuelas es de los más estancados y olvidados en lo que a su progreso se refiere. Dependemos en gran medida de las normas dictadas por la dirección general de tráfico (DGT) en cuanto a la realización de los exámenes. Dependemos de que haya suficientes examinadores y, teniendo en cuenta que es un organismo público, es el estado quien decide cuantos examinadores habrá en función del presupuesto establecido. Todo ello ocasiona que nuestros movimientos estén a la espera de que se establezcan dichos exámenes pudiendo producir serios atrasos en el sector.

Debido a la crisis, muchas personas han decidido emprender su propio negocio, de ahí, que cada día existan más empresas de formación vial. A pesar de que el método online pueda llegar a toda la isla, no podemos olvidar la cantidad de competidores que existen y que pueden dificultar nuestro crecimiento. Es por ello, que debemos proponer un nuevo método que atraiga a tantos clientes como sea posible y mostrar nuestra marca de manera distintiva ante las demás.

No será fácil darnos a conocer en algunas partes de la isla. Aunque sabemos que no hay nada mejor para atraer clientes que los propios clientes satisfechos, para comenzar debemos trabajar con la publicidad, las redes sociales, páginas webs, la radio, etc.

Además de ya mencionados, este sector presenta otros inconvenientes:

- La población está envejeciendo. Como es evidente, cada vez existirán menos personas que necesiten obtener el permiso.
- El aumento de autoescuelas low cost. Están abaratando el precio de los servicios con el fin de captar más clientes.
- Los profesores de formación vial tiene poco margen para hacer carrera. Muchos se sienten estancados y deciden cambiar de sector. Sabemos que la motivación es una parte vital en nuestro trabajo y si percibimos que no podemos crecer más podemos caer en la insatisfacción laboral.
- Escasez de profesores de formación vial. Quizás se debe al estrés que provoca el puesto de profesor de prácticas, pues debe realizar sus funciones en la vía pública a merced de otros conductores. También puede deberse al bajo salario que perciben y a la dificultad de los exámenes que los acredita como profesores de formación vial.

## **Resumen**

El procedimiento del plan integral de RRHH comenzará por un breve análisis del sector para así conocer a nuestros posibles competidores. A continuación, debemos informar a la organización de los cambios que se pretenden y hacerlos partícipes de los mismos. Es importante que entiendan las acciones que se van a realizar y los motivos, evitando una posible resistencia por parte de ellos. Además, debemos tener en cuenta que la incertidumbre, desconfianza y miedo que se crea en la organización es normal en el proceso de cambio. La correcta comunicación es clave para pasar este proceso con éxito.

El reclutamiento y selección de los nuevos empleados será el siguiente paso que deberemos realizar. Una vez se han seleccionado a los candidatos, pasaremos al plan de acogida, donde los nuevos miembros conocerán las instalaciones y a sus compañeros. Como bien sabemos, el plan de formación es una inversión que debe ser vital en una compañía. Tras disponer de los nuevos empleados, se impartirá para toda la organización un curso de habilidades sociales.

Seguidamente, se realizará una evaluación del desempeño. Es importante conocer cómo realizan su trabajo, si llegan a los objetivos marcados, que áreas mejorar y cuáles pueden ser potenciadas. Para ello, nos ayudaremos de la matriz del talento, donde encajaremos a los empleados según sus competencias y, al mismo tiempo, conoceremos las necesida-

des formativas para que sean impartidas en un futuro plan de formación. La evaluación del desempeño, debe ser una constante en la compañía. De esta manera, mantendremos actualizados a nuestros activos más importantes, los empleados.

Una vez implantado la nueva metodología en la autoescuela Eikorp, no sólo debemos evaluar a los empleados, también los resultados que se hayan obtenido. Es decir:

- ¿Hemos podido atraer a la cantidad de alumnos esperada?
- ¿Están satisfechos los alumnos de la formación online?
- ¿Es rentable esta nueva modalidad?
- ¿Qué errores han habido durante el proceso?
- ¿Qué debemos mejorar?

Para responder a estas preguntas, debemos evaluar de manera periódica lo que ocurre en la compañía y a los empleados que la constituyen.

## Bibliografía

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias. Evaluación de 360o. Buenos aires: Ed. Granica.

García, J. I. (2016). El efecto de la Reforma Laboral de 2012 sobre la dualidad y el empleo: Cambios en la contratación y el despido por tipo de contrato. FEDEA Policy Papers, (2016). Recuperado de <http://www.fedea.net>

Gobierno de España, (2017). Informe sobre Evolución del Empleo. España

Lacalle, D. (2011). El mercado laboral en la crisis. España 2007-2010

Meléndez, S. E. (2012). El mercado de trabajo español en la crisis económica (2008-2012): desempleo y reforma laboral. Universidad de barcelona e Instituto de Economía de Barcelona.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York.

Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boe. España

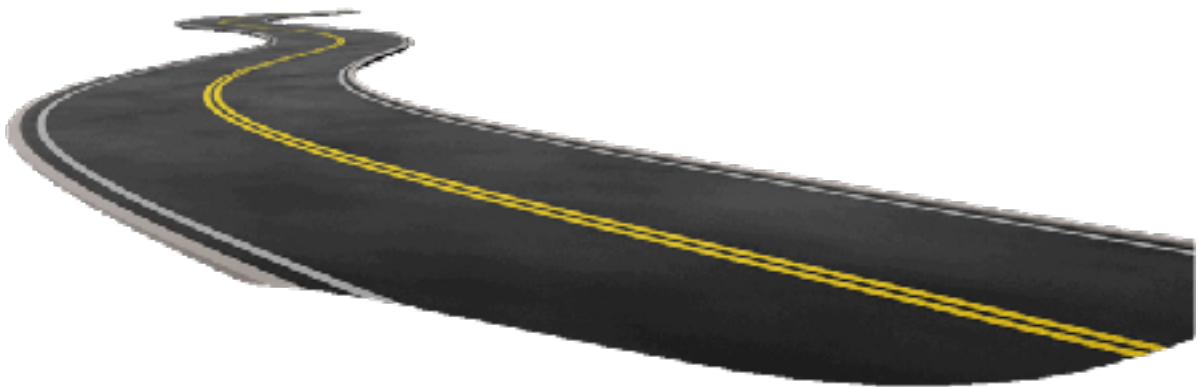
Real Decreto 1295/2003, de 17 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento Regulator de las escuelas particulares de conductores.

Real Decreto 369/2010, de 26 de marzo, por el que se modifica el Reglamento Regulator de las Escuelas Particulares de Conductores.

Resolución de 24 de septiembre de 2013, de la Dirección General de empleo, por la que se registra y publica el XXII Convenio Colectivo Nacional de autoescuelas.

# AUTOESCUELA

## EIKORP



- Mensaje de bienvenida

Te damos la bienvenida a la que será a partir de hoy tu empresa. Estamos muy contentos de contar contigo en nuestro equipo. Hemos depositado nuestra confianza en ti y estamos convencidos de que aportarás mucho valor a la compañía.

Te deseamos mucha suerte en la realización de tu nuevo puesto de trabajo. Además, desde Autoescuela Eikorp trabajaremos para que se cumplan tus expectativas y objetivos profesionales.

Te presentamos este manual de acogida con el propósito de que conozcas el objeto, la visión y cultura de la empresa y, con ello, ayudarle a conseguir el mayor éxito en su trabajo. Para cualquier duda o aclaración podrás ponerte directamente en contacto conmigo.

Ricardo Suárez Solís

Director y fundador de Autoescuela Eikorp

- Índice

1. Autoescuela

2. Historia de la empresa

3. Misión

4. Dónde estamos

5. Organigrama

6. Tu primer día

7. Notificaciones

8. Funciones del equipo docente

9. Funciones de la administración

10. Funciones del chofer

11. Políticas de formación

12. Normas de la empresa

13. Retribuciones

14. Beneficios sociales

15. Convenio colectivo

16. Prevención de riesgos laborales

- Autoescuela

La autoescuela Eikorp es una empresa privada fundada en 2011 que cuenta con seis profesionales docentes encargados de enseñar a nuestros alumnos los diferentes permisos de conducir de los que disponemos y cursos de formación profesional. Además, personal administrativo, que trabaja día a día por el buen funcionamiento de las actividades.

Nuestra sede se encuentra situada en la zona sur de la isla de Gran Canaria.

Página web: [www.eikorp.com](http://www.eikorp.com)

Email: [autoescuela@eikorp.org](mailto:autoescuela@eikorp.org)

- Historia de la empresa

En 2011, Ricardo Suárez Solís, creó la empresa Eikorp siendo él su único empleado. Por aquel entonces, el fundador, era el encargado de impartir las clases teóricas y prácticas. Pasados los seis primeros meses, decidió incorporar a la organización a un profesional administrativo para que se encargara de la gestión de la compañía. A los 2 años, la empresa contaba con 3 profesionales de la actividad docente, un auxiliar administrativo y un empleado encargado de llevar a los alumnos de sus casas a la autoescuela.

Al poco tiempo, contrató a un docente para impartir cursos de formación profesional. A día de hoy, la plantilla cuenta con 9 empleados y su director, quien realiza únicamente funciones empresariales.

- Misión

Ofrecemos atención personalizada a todos nuestros alumnos. Las clases se imparten a nivel presencial y online, en horario de mañana y tardes. Además entregamos de manera gratuita test en formato papel y digital. Prestamos un servicio de prácticas de 45 minutos, también de mañana y tarde a los alumnos que hayan superado el examen teórico. Nuestra prioridad es la satisfacción de todos los alumnos que llegan a la compañía.

- Dónde estamos

Av. Cardenal Cisneros, 7 San Bartolomé de Tirajana

Teléfono: 662 876 407

- Organigrama



- Tu primer día

A tu llegada a la empresa, serás recibido por el Director, quien te dará la bienvenida, te enseñará la sede y el lugar donde vas a trabajar. Conocerás a tus nuevos compañeros y se te entregará lo siguiente:

- Contrato, para la firma del mismo.
- Clave de acceso para realizar el curso online de prevención de riesgos laborales.
- Email de empresa
- Se le hará entrega de las llaves del coche de trabajo, así como el mando del parking donde deberá permanecer el vehículo una vez finalizada la jornada laboral (en el caso del personal docente de prácticas y chofer).
- Funcionamiento de la plataforma y clave de acceso (en el caso del personal docente de teórica online).

- Notificaciones

Vacaciones: A partir del mes de enero comienza la solicitud de vacaciones seleccionadas por el empleado que deberá hacer llegar al Director. Estas serán 15 días según preferencias del trabajador y otros 15 días que, si bien podrán ser elegidos por el empleado, estará a conveniencia de la empresa.

Nómina: Se le entregará en formato papel, efectuando el pago en la cuenta que nos ha facilitados en los primeros 5 días de cada mes.

Baja voluntaria: En el caso de que el empleado quisiera cesar su actividad, éste deberá comunicarlo al Director con 15 días de antelación, entregando una carta indicando los motivos de la baja, datos personales, fecha de finalización y firma.

Baja por enfermedad: El trabajador deberá informar al Director la baja por enfermedad, así como hacer entrega de los partes de baja, de alta y justificantes médicos al mismo.

Accidente laboral: La empresa cuenta con una mutua a la cuál el empleados podrá asistir gratuitamente en caso de accidente de trabajo. Si esta situación ocurriera, debe avisar al Director, quien le entregará todos los datos de la misma.

- Funciones del equipo docente

Los profesores de nuestra empresa deben garantizar una enseñanza adecuada según el código de seguridad vial. Estar en sintonía con el alumno y resolver todas las dudas que se le pueda presentar durante el proceso. Además, deben recoger el ticket de pago del alumno, así como su firma, antes de comenzar la sesión de prácticas.

El horario de trabajo se establece en dos turnos: 7:00 a 14:00 y de 14:00 a 21:00

- Funciones de la administración

Aquí es donde comienza el contacto de nuestros clientes con la empresa. Por ello, la labor más importante de la administración es asesorar y acoger a los potenciales alumnos. Además de esto, se recogen las siguientes funciones:

- Explicarle al alumno el horario de las clases, precio de matrícula, libros, así como cualquier otra duda que pudiera surgirle.
- Cumplir las normal de confidencialidad según la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre de protección de datos.
- Realizar la matrícula del alumno y entrega de libros.
- Efectuar el cobro de matrícula, libros, prácticas y demás cursos de formación profesional.
- Hacer entrega de la hoja de reclamaciones y buzón de sugerencias en caso de ser necesario.
- Al mismo tiempo deberá organizar las sesiones teóricas y prácticas que cada docente realizará semanalmente.
- Hacer la caja al final del día y hacer entrega de los datos económicos al equipo de finanzas

El horario de trabajo será de 10:00 a 13:00 y de 16:00 a 20:00 de lunes a viernes.

- Funciones del Chofer

La empresa presta un servicio gratuito de recogida a domicilio de todo el alumnado que se encuentre matriculado y realizando la teórica. El chofer debe recoge a los alumnos en las paradas que se les indique, a tiempo del comienzo de las clases. Del mismo modo, una vez finalizadas las mismas, se llevará de vuelta a dichos alumnos.

El horario de trabajo será de 10:00 a 13:00 y de 16:00 a 20:00 de lunes a viernes.

- Políticas de formación

En autoescuela Eikorp, contamos con recursos para la formación y reciclaje de los docentes y administrativos con el fin de obtener mejoras y progresos en la ventaja competitiva de la organización. Se considera importante para el desarrollo óptimo de cada puesto de trabajo, así como las habilidades y destrezas de cada empleado.

Cada año se establecerá los cursos que serán impartidos a los trabajadores, a través de nuestra página web. En caso de estar interesados en alguno de ellos se debe enviar un email al Director de la empresa ([ricardo.suarez@eikorp.org](mailto:ricardo.suarez@eikorp.org)), el curso que desea realizar, la entidad que lo realiza y la fecha.

- Normas de la empresa

A continuación se especifican las normas más importantes de la empresa:

- Puntualidad
- Asistir aseado y con la vestimenta adecuada (polo con logotipo de empresa)
- Hablar con respeto y educación tanto a empleados como clientes
- No utilizar las quejas como recursos habitual, buscar soluciones
- Conocer al cliente y sus necesidades
- Tener una actitud positiva
- Tener las clases teóricas preparadas
- Cuidar el material de las instalaciones así como los vehículos

- Retribuciones

El salario será de 12 mensualidades según convenio más pagas prorrateadas.

- Beneficios sociales

- Los padres con hijos menores de 7 años podrán incorporarse media hora más tarde y salir media hora antes.
- La empresa pagará con el material escolar necesario a los padres con hijos menores de 11 años.
- La empresa se hará responsable del pago de combustible para el trayecto del trabajo a sus hogares y a la inversa.
- Cada trabajador dispondrá de un viernes libre cada dos meses (no pudiendo coincidir ninguno de ellos el mismo día).

La empresa costea una actividad deportiva para aquellos empleados que desee realizarla.- La empresa establece unos objetivos colectivos anuales, si estos se cumplen, se realiza un viaje con todo el personal y su núcleo familiar.

- Convenio colectivo

La empresa se rige por el convenio colectivo de las autoescuelas en cuál podrá conocer a través del siguiente enlace:

[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10522](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10522)

- Prevención de riesgos laborales

Autoescuela Eikorp es conocedora de los amplios peligros que se esconden en este sector. Es por ello que se le brinda a todos los nuevos empleados de un curso online a realizar durante los primeros 30 días a su incorporación, con la intención de hacer su estancia con nosotros lo más segura posible.