UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

"Desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia en las asociaciones gremiales de transporte público en la provincia del Carchi."

Tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing

AUTORA: Mónica del Pilar Cortez Casanova

ASESOR: MSc. Iván García

TULCÁN - ECUADOR

AÑO 2013

CERTIFICADO

Certifico que la estudiante Mónica del Pilar Cortez Casanova con el número de cédula 040119655-5 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia en las asociaciones gremiales de transporte público del Carchi.”

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuesto en el reglamento de Grado del Título a Obtener bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

MSc. Iván García

Tulcán, 30 de septiembre del 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Mónica del Pilar Cortez Casanova con cédula de identidad número 040119655-5 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....

Mónica del Pilar Cortez Casanova
Tulcán, 30 de septiembre del 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Mónica del Pilar Cortez Casanova, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 30 de septiembre del 2013

Mónica del Pilar Cortez Casanova
CI 040119655-5

AGRADECIMIENTO

A Dios por la sabiduría y la fuerza que me brinda todos los días, quien con su infinita voluntad me impulsó al cumplimiento de tan anhelada meta.

A mis padres José y Clarita, gracias por su desvelo y entrega, y por el apoyo que me han brindado toda la vida.

A mis queridos hijos **Jersson, David y Melany** por su inmenso e incondicional amor y preocupación, que me han dado fuerza, su amor y su comprensión.

A mi querido esposo **Óscar,** gracias por tu infinita paciencia, por tu comprensión y tu inagotable apoyo; gracias por compartir mi vida y mis logros, esta tesis también es tuya.

Mi agradecimiento de manera muy especial al **MSc. Iván García**, quien a través de su profesionalismo, me brindó sus conocimientos que orientaron al buen desarrollo de mi tesis de grado.

A mis profesores y compañeros de mi Universidad, quienes sembraron las bases del conocimiento y la práctica de valores, su amistad y compañerismo para hacer de mí, una profesional al servicio de la sociedad y de mi país.

Un agradecimiento muy especial a la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi a sus directivos y colaboradores por brindarme todo el apoyo necesario para la realización de mi proyecto.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por acogerme y brindarme la oportunidad de ser parte de ella.

Mónica del Pilar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar, a Dios; por darme principalmente la vida, además de su infinita bondad y amor, a mis padres, José y Clarita quienes son mi ejemplo por ser personas íntegras y con un inmenso corazón, por su esfuerzo y apoyo incondicional, a quienes admiro y amo con toda mi alma.

A mis queridos hijos Jersson, David, Melany que son el regalo más preciado de mi vida; quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder ser un ejemplo para ellos; y a quienes; oriento todos mis esfuerzos, mi amor y dedicación, gracias por acompañarme en la consecución de todas mis metas, por su paciencia, pero sobre todo por su amor.

A un ser excepcional mi querido esposo Oscar, por su apoyo constante y su amor, quien ha sido pieza clave para mi desarrollo profesional. Mil gracias por estar siempre a mi lado sin condiciones.

A mis compañeros de clase Berthy, Diany, Nuby, Marlon y Edwin por ofrecerme siempre esa mano desinteresada y con el pasar del tiempo, de amigos incondicionales en todo momento.

Y a todas las personas que desinteresadamente me ayudaron a culminar mi carrera profesional.

Mónica del Pilar

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO ii

AUTORÍA DE TRABAJO. iii

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO..... iv

AGRADECIMIENTO..... v

DEDICATORIA..... vi

ÍNDICE DE CONTENIDO..... vii

RESUMEN EJECUTIVO ..... - 1 -

ABSTRACT ..... - 2 -

TUKUYSHUK RANAKU ..... - 3 -

INTRODUCCIÓN ..... - 4 -

CAPÍTULO I ..... - 6 -

1.- EL PROBLEMA..... - 6 -

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... - 6 -

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... - 7 -

1.3. DELIMITACIÓN ..... - 8 -

1.4. JUSTIFICACIÓN..... - 9 -

1.5. OBJETIVOS..... - 12 -

1.5.1. Objetivo General ..... - 12 -

CAPÍTULO II ..... - 13 -

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ..... - 13 -

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... - 13 -

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL ..... - 19 -

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA..... - 28 -

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA ..... - 33 -
2.4.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ..... - 33 -
2.4.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ..... - 36 -
2.4.2. TALENTO HUMANO ..... - 37 -
2.4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS - 38 -
2.4.2.2. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO ..... - 39 -
2.4.2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS……- 40 -
2.4.2.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS……..... - 41 -
2.4.2.4.1. INCORPORACIÓN DE PERSONAL ..... - 41 -
2.4.2.4.2. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, PRESTACIONES Y BENEFICIOS……. ..... - 42 -
2.4.2.4.3. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN ..... - 42 -
2.4.2.4.4. COMUNICACIÓN ..... - 42 -
2.4.2.4.5. LIDERAZGO ..... - 42 -
2.4.2.4.6. MOTIVACIÓN ..... - 42 -
2.4.2.4.7. CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO…….. ..... - 43 -
2.4.2.4.8. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... - 43 -
2.4.2.4.9. PROMOCIÓN Y MANEJO DE EMPLEADOS CLAVES - 43 -
2.4.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ..... - 43 -
2.4.3.1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO……..... - 44 -
2.4.4. CONCEPTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ..... - 44 -
2.4.4.1. IMPORTANCIA ..... - 45 -

2.4.5. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO PROCESO……. - 45 -
2.4.6. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS - 47 -
2.4.7. DESEMPEÑO LABORAL - 47 -
2.4.8. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL……. - 48 -
2.4.8.1. SATISFACCIÓN DEL TRABAJO - 48 -
2.4.8.2. AUTOESTIMA - 48 -
2.4.8.3. TRABAJO EN EQUIPO - 49 -
2.4.8.4. CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR - 49 -
2.4.9. MATRIZ FODA - 50 -
2.4.10. MISIÓN - 50 -
2.4.11. VISIÓN - 51 -
2.4.12. ESTRATEGIAS: - 51 -
2.4.13. OBJETIVOS: - 51 -
2.4.14. METAS - 51 -
2.4.15. POLÍTICAS - 52 -
2.4.16. ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO - 52 -
2.4.17. RECLUTAMIENTO - 52 -
2.4.17.1. RECLUTAMIENTO INTERNO - 53 -
2.4.17.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO - 53 -
2.4.18. SELECCIÓN - 53 -
2.4.19. VALORES - 54 -
2.4.20. CONTRATACIÓN - 55 -
2.4.21. INDUCCIÓN - 55 -
2.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - 55 -

2.5.1. GESTIÓN DE COMPETENCIAS ..... - 55 -
2.5.2. GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL ..... - 56 -
2.5.3. COMPENSACIONES ..... - 56 -
2.6. DESARROLLO HUMANO ..... - 57 -
2.6.1. DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA ..... - 57 -
2.6.2. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO ..... - 57 -
2.6.3. CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINÚA ..... - 58 -
2.7. IDEA A DEFENDER (INVESTIGACIÓN CUALITATIVA) ..... - 58 -
CAPÍTULO III ..... - 59 -
3. METODOLOGÍA ..... - 59 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN ..... - 59 -
3.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN ..... - 59 -
3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN ..... - 60 -
3.2.1. FICHAJE ..... - 60 -
3.2.2. ENCUESTA ..... - 60 -
3.2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN ..... - 60 -
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... - 61 -
3.3.1. BIBLIOGRÁFICA ..... - 61 -
3.3.2. DE CAMPO ..... - 61 -
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA ..... - 61 -
3.4.1. POBLACIÓN ..... - 61 -
3.4.2. MUESTRA ..... - 62 -
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES ..... - 64 -
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..... - 66 -

3.7. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..... - 67 -

3.7.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS (115) DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI..... - 67 -

3.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS (178) DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI..... - 86 -

3.8. VERIFICACIÓN DE LA PROPUESTA ..... - 96 -

CAPITULO IV ..... - 97 -

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... - 97 -

4.1. CONCLUSIONES ..... - 97 -

4.2. RECOMENDACIONES..... - 98 -

CAPÍTULO V ..... - 100 -

5. PROPUESTA..... - 100 -

5.1. INTRODUCCIÓN..... - 100 -

5.2. DATOS INFORMATIVOS ..... - 102 -

5.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA ..... - 106 -

5.4. JUSTIFICACIÓN..... - 107 -

5.5. OBJETIVOS..... - 109 -

5.5.1. OBJETIVO GENERAL..... - 109 -

5.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... - 109 -

5.6. FUNDAMENTACIÓN..... - 110 -

5.7. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA..... - 110 -

5.7.1. FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN..... - 112 -

5.7.2. FASE II: PLANIFICACIÓN DEL MODELO DEL PLAN DE GESTIÓN ADMNISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO ..... - 116 -
5.7.3. FASE III: ORGANIZACIÓN ..... - 120 -
5.7.4. FASE IV: APLICACIÓN DEL MODELO..... - 132 -
5.7.5. FASE V: CONTROL Y SEGUIMIENTO..... - 161 -
BIBLIOGRAFÍA ..... - 167 -
LINKOGRAFÍA ..... - 171 -
ANEXOS ..... - 174 -

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Organizaciones de Transporte Público de la Provincia del Carchi .....- 8 -
CUADRO 2 Población total de directivos por modalidad de transporte .....- 61 -
CUADRO 3 Población total de empleados por modalidad de transporte.....- 62 -
CUADRO 4. Cálculo de la muestra por estratos .....- 63 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Proceso Administrativo ..... - 35 -
GRÁFICO 2 Proceso Básicos en la Gestión del Talento Humano ..... - 46 -
GRÁFICO 3 Manual de funciones..... - 67 -
GRÁFICO 4. Funciones que desempeña..... - 68 -
GRÁFICO 5. Desarrollo de habilidades ..... - 69 -
GRÁFICO 6. Integración y comunicación entre el equipo de trabajo ..... - 70 -
GRÁFICO 7. Relación con sus compañeros de trabajo ..... - 71 -
GRÁFICO 8. Trabajo en equipo..... - 72 -
GRÁFICO 9. Expresar sus opiniones..... - 73 -
GRÁFICO 10. Su jefe genera confianza y respeto..... - 74 -
GRÁFICO 11. Comunicación interna ..... - 75 -
GRÁFICO 12. Condiciones ambientales..... - 76 -
GRÁFICO 13. Equipos tecnológicos..... - 77 -
GRÁFICO 14. Cumplimiento de objetivos y metas..... - 78 -
GRÁFICO 15. Programa de capacitación y desarrollo del personal..... - 79 -
GRÁFICO 16. Capacitación para mejorar su desarrollo laboral ..... - 80 -
GRÁFICO 17. Motivación y reconocimiento..... - 81 -
GRÁFICO 18. Salario ..... - 82 -
GRÁFICO 19. Desarrollo de carrera y ascenso ..... - 83 -
GRÁFICO 20. Cuenta la organización con un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano..... - 84 -
GRÁFICO 21. Desempeño laboral, trabajo en equipo, clima laboral, capacitación ..- 85 -
GRÁFICO 22. Talento Humano elemento fundamental en la organización..... - 86 -
GRÁFICO 23. Obligaciones patronales ..... - 87 -
GRÁFICO 24. Manual de Funciones..... - 88 -
GRÁFICO 25. Selección del personal..... - 89 -
GRÁFICO 26. Promociones internas de cargos vacantes..... - 90 -
GRÁFICO 27. Programas de capacitación y desarrollo ..... - 91 -
GRÁFICO 28. Rubro para capacitación..... - 92 -
GRÁFICO 29. Evaluaciones ..... - 93 -
GRÁFICO 30. Reglamento interno ..... - 94 -

GRÁFICO 31. Implementación del Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano .....- 95 -
GRÁFICO 32. Beneficios de la Propuesta .....- 109 -
GRÁFICO 33. Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano para la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.....- 111 -
Gráfico 34. Organigrama de la Unión de Cooperativas del CarchI.....- 120 -
GRÁFICO 35. Organigrama del talento humano de la Unión de Cooperativas del Carchi .....- 129 -
GRÁFICO 36. Modelo de anuncio en la prensa.....- 135 -
GRÁFICO 37. Proceso de reclutamiento y selección de personal…….- 140 -
GRÁFICO 38. Proceso de entrenamiento.....- 148 -
GRÁFICO 39. Modelo del diseño de plan de carrera.....- 154 -
GRÁFICO 40. Disciplina progresiva.....- 160 -
GRÁFICO 41. Modelo de banco de datos del talento humano.....- 161 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Manual de funciones ..... - 67 -
Tabla 2 Funciones que desempeña ..... - 68 -
Tabla 3 Desarrollo de habilidades ..... - 69 -
Tabla 4. Integración y comunicación entre el equipo de trabajo ..... - 70 -
Tabla 5. Relación con sus compañeros de trabajo ..... - 71 -
Tabla 6.-Trabajo en equipo ..... - 72 -
Tabla 7. Expresar sus opiniones ..... - 73 -
Tabla 8. Su jefe genera confianza y respeto ..... - 74 -
Tabla 9. Comunicación interna ..... - 75 -
Tabla 10. Condiciones ambientales ..... - 76 -
Tabla 11. Equipos tecnológicos ..... - 77 -
Tabla 12. Cumplimiento de objetivos y metas ..... - 78 -
Tabla 13. Programa de capacitación y desarrollo del personal ..... - 79 -
Tabla 14. Capacitación para mejorar su desarrollo laboral ..... - 80 -
Tabla 15. Motivación y reconocimiento ..... - 81 -
Tabla 16. Salario ..... - 82 -
Tabla 17. Desarrollo de carrera y ascenso ..... - 83 -
Tabla 18. Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano ..... - 84 -
Tabla 19. Desempeño laboral, trabajo en equipo, clima laboral, capacitación ..... - 85 -
Tabla 20. Talento Humano elemento fundamental en la organización ..... - 86 -
Tabla 21. Obligaciones patronales ..... - 87 -
Tabla 22. Manual de Funciones ..... - 88 -
Tabla 23. Selección del personal ..... - 89 -
Tabla 24. Promociones internas de cargos vacantes ..... - 90 -
Tabla 25. Programas de capacitación y desarrollo ..... - 91 -
Tabla 26. Rubro para capacitación ..... - 92 -
Tabla 27. Evaluaciones ..... - 93 -
Tabla 28. Reglamento interno ..... - 94 -
Tabla 29. Implementación del Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano ..... - 95 -
Tabla 30. Personal de la Unión de Cooperativas del Carchi ..... - 106 -

Tabla 31. Matriz foda de la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.....- 112 -
Tabla 32. Cruces estratégicos .....- 113 -
Tabla 33. Técnicas de selección.....- 136 -
Tabla 34. Guía de preguntas para la entrevista .....- 138 -
Tabla 35. Modelo de prueba psicológica.....- 143 -
Tabla 36. Apreciación en la atención al cliente .....- 144 -
Tabla 37. Evaluación del desempeño laboral.....- 145 -
Tabla 38. Evaluación al empleado .....- 146 -
Tabla 39. Modelo de plan de capacitación.....- 150 -
Tabla 40. Modelo de plan de capacitación.....- 151 -
Tabla 41. Modelo de evaluación de la capacitación .....- 152 -
Tabla 42. Tipos de beneficios laborales.....- 157 -
Tabla 43. Modelo de buzón de quejas y sugerencias .....- 159 -

RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de la investigación es determinar la oferta de transporte público que existe actualmente en toda la provincia del Carchi, y con estos datos poder estructurar un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano involucrado en la actividad de la transportación pública en la provincia, su incidencia en las asociaciones de transportación pública, su eficiencia y eficacia en la prestación del servicio, y en el caso de detectar deficiencias, poner en práctica la propuesta, con la finalidad de mejorar de manera notable, la transportación pública de la provincia del Carchi.

El tema de investigación y la propuesta planteada por la investigadora, fue factible de realizar, ya que las distancias entre cantones y ciudades, no son tan grandes, por lo que se presentan facilidades de desplazamiento para la investigadora y sus colaboradores. Para el cálculo de la muestra de la presente investigación, se la realizó a través de un muestreo estratificado por cuanto existen diferentes modalidades de transporte a nivel de toda la provincia del Carchi.

A través del trabajo de investigación realizado se pudo establecer los problemas que afectan al sector, relacionado con la mala gestión administrativa del talento humano; la investigación, está encaminada a lograr que dentro de las organizaciones de transporte público de la provincia del Carchi, se efectúe una correcta gestión administrativa del talento humano para todo el personal, con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia por parte de todos quienes estén involucrados en la actividad del transporte público a lo largo de la provincia del Carchi.

ABSTRACT

The main objective of the research is to determine the supply of public transport currently available in the entire province of Carchi, and with these data to structure a model administrative plan of human talent involved in the activity of public transportation in the province , its impact on public transportation associations, efficiency and effectiveness in service delivery, and in the case of detecting deficiencies, implement the proposal, in order to significantly improve the public transportation in the province of Carchi.

The research topic and the proposal made by the researcher, it was feasible to perform, since the distances between counties and cities are not as big, so are travel facilities for the researcher and his collaborators. To calculate the sample of this research, it was made through a stratified sampling as there are different modes of transport to the province-wide Carchi.

Through the research work could establish issues affecting the sector, related to administrative mismanagement of human talent, research is aimed at getting inside public transport organizations Carchi province, is made sound administration of human talent for all staff, in order to achieve efficiency and effectiveness by all those involved in public transport operations along Carchi province.

TUKUYSHUK RANAKU

Ta jatun rikuyku pak ta taqwiy kan rimanakuy ta qhatu pak ikwadur willay iwka tiyan kunan pi tukuy ta marka pak Carchi pron wan pronkuna wakachikukuna ushana tantanakay shuk kayma pak iyashka pak ruway pushakuy pak runa rimay tikray pi ruray pak ta apaykachay willay pi marka pron tuhan kenapa pi pron tantanakuy pakkuna apaykachay willay pron aymara runa pash micha pi simi pak acchu pash pi rurana pak dikuna mana alli churanakuna pi yachayruray ta yuyana wan ta tukuriy pak allichina pak allimanta maymutsurik ta apaykachay willay pak ta marka pak Carchi.

Ta kaytaku pak taqwiy pash ta yuyana ruraykatichiy rayku ta titipana kana rurakay pak rurana ña iwka pron chayniyak purakuna kitis pashkuna ciudades manakuna anawn tan jatunkuna rayku lo iwka rikurik pakkuna kuyuy pron ta k'uskiykuy pash pronkuna makimañachi pronkuna ta mashnayachi pak ta rikuri pak ta rikurik taqwiy ta pakkuna shuk akilashkachani rayku tikay chikankuna allimant pakkuna ikwadur ta yachay pak tukuy ta marka pak Carchi.

Ta pakkuna minka pak taqwiy wallpana pron llakikuna iwka man kawsay-llakta wan ta mana alli pushakuy pak runa; ta taqwiy tiyan ta mishana iwka ukupi pak pron tantanakuy pakkuna ikwadur willay pak ta marka pak Carchi se shuk ruway pushakuy pak runa pron tukuy ta kikin wan ta tukuriy pak mishana aymararuna pash micha rayku piti pak tukuykuna sapan pikuna ruray pak ikwadur willay ta lo suni pak ta marka pak Carchi..

INTRODUCCIÓN

En la provincia del Carchi, por ser frontera, un gran número de familias se dedican al comercio formal e informal de productos alimenticios, confección, etc. provenientes de las provincias vecinas, del centro y sur del Ecuador, como también el turismo nacional e internacional, por lo que se hace necesario el servicio de transporte público interprovincial, intraprovincial y en cada una de las ciudades, para la movilización interna de sus habitantes que no cuentan con transporte propio. El desarrollo de los pueblos se ha dado por su intercambio comercial a nivel nacional e internacional y lógicamente por su servicio de transporte, tanto de pasajeros, como de productos que serán comercializados en los diferentes mercados de los cantones y la provincia del Carchi.

La presente investigación, plantea el desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia en las asociaciones gremiales de transporte público de la provincia del Carchi, se presenta como un tema nuevo, ya que por ser la provincia un tanto pequeña en relación al número de habitantes; en sus principales ciudades, como Tulcán, Huaca, San Gabriel, Bolívar, El Ángel y Mira, existen empresas de transporte público, que prestan el servicio.

El objetivo principal al proponer el presente trabajo investigativo es concientizar a los conductores, propietarios, directivos, socios y empleados de las diferentes organizaciones de transporte público, sobre la necesidad de un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, para lograr el cambio de actitud en la prestación del servicio, contar con un personal altamente motivado y un buen clima laboral.

El proyecto está conformado por los antecedentes y 6 capítulos; en el primero se plantea el problema y su delimitación; en el segundo está la fundamentación teórica, legal, filosófica y científica; las variables y la idea a defender. Luego tenemos el tercer capítulo se encuentra la modalidad de la investigación, metodología a emplearse, técnicas de investigación, el tipo de investigación, la población y muestra, la operacionalización de las variables, la recolección de

información, el procesamiento, análisis e interpretación de resultados, hasta llegar a la validación de la idea a defender. En el capítulo cuatro tenemos las conclusiones y las recomendaciones. En el capítulo cinco la propuesta con todos sus componentes y el modelo operativo de la misma. Finalmente en el capítulo seis y siete la bibliografía y sus anexos, respectivamente.

CAPÍTULO I

1.- EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestra provincia existen asociaciones gremiales de transporte público, cuya función primordial es satisfacer las necesidades de los usuarios, pero que no ejecutan una correcta Gestión Administrativa del Talento Humano, es decir no realizan una correcta planeación, organización, dirección y control, asimismo de procesos idóneos de originar el desempeño eficiente del personal. Podemos señalar que la organización es el participante, que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar los objetivos propios relacionados directa o indirectamente con la prestación del servicio.

Se realiza esta investigación con el objeto de identificar las falencias e inconvenientes suscitados dentro de estas organizaciones que conllevan a efectuar una mala Gestión Administrativa y el inadecuado desempeño laboral del talento humano, generando con ello la pérdida de recursos y por ende la no ejecución de metas y objetivos propuestos, es importante identificar las necesidades del personal de acuerdo a sus funciones, responsabilidades, competencias y cargos.

A nivel interno de las organizaciones de transporte público de la Provincia del Carchi, la incorrecta Gestión Administrativa del Talento Humano, ocasiona en las empresas un deficiente funcionamiento y bajo rendimiento en las actividades, lo cual genera debilidades y afectan al logro de los objetivos empresariales. El bajo nivel de liderazgo existente en las organizaciones conlleva a que las empresas no obtengan el rendimiento esperado, ya que no cuentan con planes que desarrollen el talento humano de los trabajadores, premien sus esfuerzos y enfoquen al desarrollo de sus habilidades; todo esto implica el descuido que se le da al capital humano y exista una desmotivación total.

Muchas de estas organizaciones buscan contar con talento humanos de calidad que sean cada vez más competitivos, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; sin embargo, la poca formación y capacitación del Talento Humano para que pueda cumplir las exigencias competitivas dentro de este mercado globalizado, conlleva a la disminución de las funciones, en donde lamentablemente los directivos de las organizaciones no se preparan para adquirir la madurez, experiencia y fortaleza de conocimiento para dirigir de una manera correcta a las organizaciones.

La no utilización de un correcto Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, que enmarcar procedimientos adecuados para definir responsabilidades y tareas al talento humano, hace que en las organizaciones disminuyan sus actividades productivas. La cultura organizacional que se desarrolla en estas Asociaciones Gremiales es utilizada únicamente para coordinar y controlar a un determinado grupo de personas, lo que genera que en las organizaciones no existan espacios de comunicación en donde los directivos transmitan los valores de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada Gestión Administrativa del Talento Humano en las Asociaciones Gremiales de Transporte Público del Carchi, incide negativamente en el desempeño laboral de sus directivos y empleados.

VARIABLE INDEPENDIENTE
Gestión administrativa del Talento Humano.

VARIABLE DEPENDIENTE
Desempeño laboral

1.3. DELIMITACIÓN

El Área Geográfica determinada para la investigación será la Provincia del Carchi por cuanto a nivel provincial existen estas organizaciones para el presente análisis y estudio.

Se trabajará con las organizaciones de transporte público de la Provincia del Carchi, de las cuales se extraerá muestras de población enfocada a cada sector, cuya información servirá para el análisis y con ello plantear la propuesta para coadyuvar a posibles soluciones que presenten estas organizaciones.

A continuación se presenta las organizaciones de transporte público existente en la provincia del Carchi.

CUADRO 1 Organizaciones de Transporte Público de la Provincia del Carchi

INTERPROVINCIALES		LOCALIDAD
	COOP.MICRO TAXI SAN CRISTÓBAL	TULCÁN
	COOP.EXPRESO TULCÁN	TULCÁN
	COOP. PULLMAN CARCHI	TULCÁN
	COOP. TAX GACELA	TULCÁN
	CIA. VELOTAX NORTE	TULCÁN
	COOP. CIUDAD DE SAN GABRIEL	SAN GABRIEL
	COOP. EUGENIO ESPEJO	EL ANGEL
	COOP. MIRA	MIRA
INTRAPROVINCIALES		
	COOP. CRISTÓBAL COLÓN	SAN GABRIEL
	COOP. HUACA JULIO ANDRADE	TULCÁN
	COOP. TRANS NORTE	TULCÁN
TAXIS		
	COOP. ATAHUALPA	TULCÁN
	COOP. RÁPIDO NACIONAL	TULCÁN

	CIA. LOS PUPOS	TULCÁN
	CIA. CACIKE TULCANAZA	TULCÁN
	CIA. 21 DE ABRIL	TULCÁN
	COOP. TAXIS COLÓN	SAN GABRIEL
	COOP. 27 DE SEPTIEMBRE	SAN GABRIEL
	COOP. CIUDAD DE EL ANGEL	EL ANGEL
	CIA. CIUDAD DE HUACA	HUACA
	COOP. SUPERTAXIS	JULIO ANDRADE
BUSES		
	COOP. FRONTERA NORTE	TULCÁN
	COOP. 11 DE ABRIL	TULCÁN
	CIA. EJECUTIVOS STEBART	TULCÁN
	COOP. URBAMINGEROS	SAN GABRIEL
	COOP. FURGONETAS CARCHI	TULCÁN

FUENTE: AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI (MAYO 2013)

Elaborado por. Mónica Cortez

1.4. JUSTIFICACIÓN

IMPORTANCIA

Es importante realizar la investigación de la inadecuada Gestión Administrativa del Talento Humano de las Asociaciones Gremiales de Transporte Público en la Provincia del Carchi, ya que el Talento Humano es un factor a quien las organizaciones deben considerar un capital principal, y darle la importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes; a tal punto que sea capaz de desenvolverse y desarrollarse en su ámbito laboral sintiéndose conforme y satisfecho con lo que realiza.

Además, a partir de estas falencias establecer actividades administrativas que contribuyan a solucionar la correcta Gestión Administrativa del Talento Humano, para coordinar, dirigir y operar de manera eficiente, tomando en cuenta

habilidades y características que le dan vida, movimiento, acción y proporcionan gran apoyo a las organizaciones para el cumplimento de sus objetivos.

Se tratará de establecer adecuadas acciones administrativas para el Talento Humano, mediante la adecuada utilización de los recursos disponibles que permitan realizar la máxima obtención del rendimiento de los mismos y el cumplimiento de las metas establecidas.

PROPÓSITO

Para fundamentar la teoría sobre los conceptos de Gestión Administrativa del Talento Humano, que permitirá adquirir conocimientos para establecer una mejor propuesta se deberá investigar consultas bibliográficas y linkográficas referentes al tema relacionado sustentando científicamente la propuesta. Precisar los conceptos de la gestión administrativa del Talento Humano; es decir, establecer un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; y, a través de ello establecer un nivel de eficiencia ante los procesos que se deban llevar a cabo y diagnosticar el desempeño de las funciones en base a los campos cognitivos, afectivos y procedimentales.

Para contar con un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, sustentado en un eficiente programa de desarrollo que mejore el desempeño laboral de los directivos y empleados de la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte Interprovincial de Pasajeros del Carchi.

IMPACTOS

Al proponer un correcto Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, se contará con un talento humano apropiado, productivo y desarrollado, capacitado para entender y desempeñar varias responsabilidades.

Con la propuesta de un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, se logrará fortalecer una buena cultura organizacional en función de

lograr que los directivos concedan poder de decisión que normativamente corresponde, y ofrecer la posibilidad de que el talento humano se considere reconocido con su desempeño y se convierta en fuente competitiva.

Se logrará establecer técnicas para una correcta Administración del Talento Humano, aplicadas en toda la organización y que tendrá un gran impacto en la productividad, desempeño del personal y en los resultados de la organización. Con la investigación, la autora adquiere conocimientos de Gestión Administrativa del Talento Humano.

BENEFICIARIOS

Serán los usuarios del servicio o clientes al ser favorecidos con el mejoramiento del servicio por parte del Talento Humano.

Las Asociaciones del Transporte Público del Carchi como organismos que agrupan a diferentes socios y accionistas, al proveerles a los directivos de estas organizaciones una herramienta técnica para la adecuada Gestión Administrativa del Talento Humano.

El Talento Humano de las Asociaciones Gremiales al ser un ente dinamizador con una nueva metodología de atención.

FACTIBILIDAD: ECONÓMICA, TÉCNICA, BIBLIOGRÁFICA

La presente investigación es realizable, ya que se la ejecutará con recursos propios de la investigadora, la asesoría técnica de docentes, diferentes bibliografías, diversas linkografías y varios textos referentes a la Gestión Administrativa del Talento Humano, en el área del transporte público. Los proyectos que se tomen de referencia, servirán de orientación a la investigadora, para poder sustentar de la mejor manera su propuesta, la que irá encaminada a solucionar los problemas detectados en el sector del transporte público.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar las razones de la inadecuada Gestión Administrativa del Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Asociaciones Gremiales de Transporte Público en el Carchi para diseñar un modelo de gestión administrativa.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos sobre Gestión Administrativa del Talento Humano, a través de la consulta bibliográfica que le de sustento científico a la propuesta.
- Diagnosticar la Gestión Administrativa del Talento Humano de las Asociaciones Gremiales de Transporte Público en el Carchi estableciendo el nivel de eficiencia y eficacia del servicio.
- Diseñar un Modelo de Plan de gestión administrativa del Talento Humano, que incida positivamente en el desempeño laboral de los directivos y empleados de la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

GONZÁLEZ MARTÍNEZ Jackeline Cumandá (2008) en su tesis de investigación titulada: DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE TALENTOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “PRONACA” REGIONAL SANTO DOMINGO, CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS*,* señala que el problema se da al interior de PRONACA Regional Santo Domingo que es la desactualización del Modelo Administrativo de Talentos Humano, para la selección, capacitación y evaluación que satisfaga tanto a los socios de la empresa como al personal que labora en ella.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Modelo de Administración De Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos, propuestos en el marco de este proyecto, tenemos:

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con: la administración del personal, división del trabajo, estructura administrativa y recursos humanos.
- Identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo.
- Establecer la importancia de la administración de talentos humanos para construir lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa.

- Diseñar un modelo administrativo como propuesta innovadora de control y evaluación de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo.
- Socializar los resultados estableciendo una relación entre el sistema administrativo vigente y la propuesta.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

MODELO LÓGICO.

HO

El proponer un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas no permitirá mejorar el desempeño del personal.

H1

Un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas permitirá mejorar el desempeño del personal.

Las conclusiones son las siguientes:

1. Como investigadora, he asimilado la teoría sobre la administración de personal en sus diferentes aspectos y de manera especial en lo concerniente a la metodología del análisis de puestos de trabajo.

2. El recurso humano cuando fue contratado se lo hizo mediante procesos de selección aunque prevalecieron otros factores que influyó en la contratación encontrándose por ejemplo: por amistad, recomendaciones.

3. El trabajo que desempeñan los empleados y trabajadores de PRONACA regional Santo Domingo está de acuerdo con su formación y preparación, lo que es complementado con la capacitación que brinda la empresa.

4. Hace falta capacitación en temas técnicos y desarrollo humano, pues la remuneración es calificada entre buena y satisfactoria, pero hace falta que las políticas organizacionales por procedimientos responda a las exigencias actuales.

5. El desempeño del personal se lo considera adecuado, pero su desempeño depende más de indicaciones verbales y no por escrito en cada una de las funciones que deben desempeñar.
6. Se considera que la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación permanente y los que existen hoy son esporádicos y no satisfacen las expectativas de los empleados y trabajadores.
7. Finalmente citaremos que de manera general existe un buen ambiente de trabajo, pero hacen falta mejores capacitaciones, plan de carrera, integración del personal e incremento de sueldos.

Las recomendaciones son:
1. Proponer un sistema estructurado de organización dividido en subsistemas, en los que participen todos y funcionen de manera interrelacionada entre sí.
2. Es necesario implementar un sistema de reclutamiento, selección y ubicación de personal para que el que, el recurso humano mejore en el desempeño de sus funciones con capacidad e idoneidad.
3. Implementar un programa de capacitación de personal con carácter de obligatorio con incentivos.
4. Procurar el desarrollo a nivel personal y profesional del personal operativo, administrativo y ejecutivo.
5. Robustecer los espacios relacionados con la organización e integración del personal.
6. Implementar un sistema de control y evaluación del personal tomando como base la hoja de datos y el expediente personal de los trabajadores.
7. Crear un equipo de gestión de desarrollo humano, para que genere propuestas de control y evaluación del recurso humano partiendo del existente y mirando en el mañana.

Se toma como antecedente al presente trabajo de tesis por cuanto se nota claramente que en cualquier organización existen falencias en la Gestión Administrativa del Talento Humano, no cuentan con sistemas de formación y capacitación permanente para el personal, es por ello que se realizan diferentes

recomendaciones para que la organización se desarrolle de una mejor manera dentro del mercado tan competitivo.

Las recomendaciones señaladas en la presente tesis se enfocan a establecer aspectos encaminados a beneficiar al talento humano por cuanto es parte vital de una empresa, por lo que es muy importante saber administrarlo correctamente para lograr que la organización opere en su punto óptimo, por lo tanto es muy importante aprender a gestionar eficientemente el Talento Humano para así lograr una ventaja competitiva que permita a cualquier organización estar adelante de la competencia.

SIGUENZA ROJAS Juan Diego (2008) en su tesis de investigación titulada: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN AZOGUES, en donde se proporciona un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para este Municipio, el mismo que busca establecer los lineamientos y políticas a seguir en cuanto a Descripción de Cargos y Movimientos de Personal.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Ilustre Municipio del Cantón Azogues.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las directrices estratégicas del municipio.
- Definir los procesos del municipio, requeridos para lograr los objetivos.
- Identificar las competencias requeridas en las diferentes áreas del municipio del Cantón Azogues, y los métodos o procesos respectivos.
- Definir los planes de acción para lograr las competencias identificadas.
- Definir e implementar los modelos de evaluación de desempeño del personal

HIPÓTESIS

El Ilustre Municipio del Cantón Azogues al establecer el Modelo de Gestión de Competencias en su Recurso Humano, poseerá un instrumento para mejorar la

capacidad de respuesta de sus empleados y trabajadores frente a los requerimientos de sus usuarios

CONCLUSIONES

- No existe un modelo que facilite la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas; manteniendo un desequilibrio mediante un elemento común (perfiles) y dotando a la estructura organizativa de flexibilidad.
- No hay un lenguaje común entre la Jefatura del Personal y las líneas operativas, que permitan un importante nivel de descentralización en la gestión de las personas (modelo de oferta/demanda de perfiles profesionales en el tiempo).
- Existe poca libertad en el diseño del trabajo que permita trabajar con un modelo organizativo avanzado que supere las limitaciones de la descripción tradicional de puestos (tareas, funciones y responsabilidades) para avanzar hacia diseños complejos (procesos, resultados, indicadores, herramientas, perfil).
- Existe procedimiento de remuneración variable y no técnico sin un sistema de evaluación del desempeño que permita distinguir y premiar a los mejores.
- La filosofía en la Gestión de Recursos Humanos Actual es una Gestión estática de pospuestos y no a una dinámica de la Gestión del desempeño de las personas.
- La implantación de un modelo de gestión por competencias implicaría una profesionalización de los puestos y servicios a disposición del usuario.
- El paso a la conciencia de las competencias básicas distintivas es esencial para el acierto estratégico y para la supervivencia y el liderazgo de la organización.

RECOMENDACIONES

- En un ambiente en constante cambio donde las ventajas comparativas son cada vez menos, los Recursos Humanos y una eficiente administración deben asumir una importancia estratégica a la hora de competir. Por ello, la habilidad del Ilustre Municipio de Azogues a través de su Jefatura de Recursos Humanos es vital por atraer, retener, desarrollar y motivar funcionarios talentosos, debe formar parte de sus fortalezas.
- Sin importar el área de actividad o el tamaño de la institución, encontrará una solución global en Recursos Humanos a la medida de sus necesidades.

Se toma como antecedente el presente trabajo de tesis ya que es importante establecer en cualquier organización un modelo de Gestión del Talento Humano en donde este factor pueda desarrollar sus actividades de manera productiva para la organización.

Es de vital importancia las recomendaciones realizadas dentro de la presente tesis, ya que busca contar con un recurso humano talentoso, mantener satisfechos a los empleados para que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los clientes externos.

TEMA: AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS INSPECCIÓN DE COOPERATIVAS

Según Auditorias Administrativas realizadas por la Inspección de Cooperativas del Carchi, existe falencias en las gestiones administrativas realizadas por el talento humano, conllevando con ello al no cumplimento de las metas propuestas.

Según el departamento de Secretaria se detecta claramente la no existencia de Gestión Administrativa del Talento Humano por lo que es indispensable proponer un Modelo de Plan de la gestión Administrativa.

Según los usuarios, quienes de una u otra forma utilizan el servicio de transporte público, al no sentirse satisfechos con sus prestaciones, quienes muestran su inconformidad por el mal servicio y atención en la transportación pública que prestan las diferentes organizaciones, hecho que se genera por parte de directivos, dueños y choferes de las unidades quienes no muestran un interés hacia quienes son sus clientes.

Por las diferentes inconformidades por parte de los usuarios nos permite darnos cuenta que es de vital importancia generar este tipo de investigación que conlleve a tratar de realizar un cambio en la Gestión Administrativa del Talento Humano para que este factor se sienta comprometido con sus funciones y con la organización.

Esta idea se origina al darnos cuenta que en países desarrollados tratan siempre de establecer mejoras continuas dentro de toda organización y como estudiante de Administración de Empresas y Marketing brindar un aporte con conocimientos adquiridos para que este nuevo proceso innovador se implante para el beneficio organizacional.

2.1. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para la fundamentación legal de esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes documentos y artículos:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Refleja el derecho que todo ciudadano tiene para ejercer una determinada actividad laboral contenido en el artículo 33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

CÓDIGO DEL TRABAJO

En el Art. 8.- señala: Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Igualmente señala en el Art. 11.- Clasificación**.-** El contrato de trabajo puede ser:

a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;

b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;

c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;

d) A prueba;

e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;

f) Por enganche;

g) Individual, de grupo o por equipo; y,

h) Por horas.

Así también señala en el Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Señala también el Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Igualmente señala el Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

En su Art. 57.- División de la jornada.- La jornada ordinaria de trabajo podrá ser dividida en dos partes, con reposo de hasta de dos horas después de las cuatro primeras horas de labor, pudiendo ser única, si a juicio del Director Regional del Trabajo, así lo impusieren las circunstancias.

En caso de trabajo suplementario, las partes de cada jornada no excederán de cinco horas.

Así también estipular en el Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

Señala en el Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad. sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

También indica en el Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

De la misma manera señala el Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Del mismo modo el Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse.- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

Señala también el Art. 87.- Pago en moneda de curso legal.- Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes.

La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.

Indica el Art. 111.- Derecho a la décimo tercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

También señala el Art. 113.- Derecho a la décima cuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de abril en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de septiembre en las regiones de la Sierra y Oriente. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décimo cuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Señala el Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Señala en el Art. 305: “Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales”

LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
CAPÍTULO QUINTO.- DISPOSICIONES ESPECIALES
SECCIÓN PRIMERA.- DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTES
OPERACIONES
Art.- 62.- Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transportes de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte.

PROHIBICIÓN DE TRANSFERENCIA DE CUPOS

Art.- 63.- Los permisos de operación, contratos, concesiones o autorizaciones para la prestación del servicio de transportes, en cualquiera de sus modalidades, se concederán a favor de las cooperativas y no individualmente a sus socios. Se prohíbe la transferencia de los derechos sobre permisos de operación o contratos de explotación de rutas, frecuencias, cupos, o similares, a cualquier título y bajo cualquier figura jurídica, so pena de reversión de dichas concesiones o cupos, a los organismos de tránsito y transporte.

TIPOS DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

Art.- 64.- Las cooperativas de transportes, podrán constituirse, bajo una de las siguientes modalidades:

a) TRABAJO ASOCIADO, donde son socios todos cuantos realicen una actividad en la cooperativa, tales como conductores, tripulantes, capitanes, maquinistas, oficinistas, boleteros, etc; y donde, los vehículos, embarcaciones y bienes, son propiedad de la cooperativa, teniendo sus socios participación en el capital, conforme el monto de sus aportaciones.

b) CAJA COMÚN, únicamente en el servicio de transporte terrestre, donde los bienes, embarcaciones y vehículos son propiedad de la cooperativa y son socios, únicamente, los choferes profesionales que conducen un vehículo, salvo las excepciones sobre la conducción que consten en el Reglamento General de esta Ley.

c) CAJA INDIVIDUAL, donde los socios conservan, individualmente, la propiedad de sus embarcaciones o vehículos; y, en este último caso, con la obligatoriedad de conducirlos personalmente, salvo las excepciones que consten en el Reglamento General de esta Ley.

d) DE USUARIOS, donde los socios son pobladores de sectores carentes de servicio de transporte que, podrán contratar la administración de la cooperativa, a personas especializadas que, incluso, pueden ser otras cooperativas de transporte.

UNIONES DE COOPERATIVAS

Art.- 81.- Diez o más cooperativas de una misma clase, podrán formar uniones provinciales, interprovinciales o regionales, con fines de representación, prestación de servicios de asistencia técnica, legal, administrativa y de capacitación, a sus afiliadas y los socios de ellas. Las uniones canalizarán, en sus ámbitos geográficos, los servicios de las federaciones nacionales y representarán ante éstas a sus afiliadas.

FEDERACIONES DE COOPERATIVAS

Art.- 82.- Las federaciones serán siempre nacionales y estarán constituidas por treinta o más cooperativas de la misma clase y de, por lo menos, cinco provincias diferentes, con fines de representación y defensa de los intereses comunes de sus afiliadas y de prestación de servicios de asistencia técnica, legal, administrativa y de capacitación, además de los siguientes objetivos específicos:

a) Promover, entre sus afiliadas, la aplicación de métodos alternativos de solución de conflictos;

a) Ejercer la supervisión auxiliar sobre sus afiliadas, por intermedio de entidades debidamente calificadas por la Superintendencia;

b) Representar a las cooperativas de su clase, ante el Consejo Consultivo ad-hoc, cuando corresponda;

c) Brindar servicios de auditoría a sus afiliadas, por intermedio de organizaciones de auditores debidamente calificadas por la Superintendencia;

d) Colaborar con el Instituto y la Superintendencia en actividades de interés del movimiento cooperativo.

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

Señala en su art. 46.- “El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de

transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional".

Igualmente indica en su art 47**.- "**El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas".

Señala también el art. 55.- **"**El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación".

Igualmente señala el art. 65.- **"**El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, intraprovincial, interprovincial e internacional".

Señala el art. 66**.- "**El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento".

También indica el art. 67.- **"**El servicio de transporte público intraprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento".

Igualmente señala el art. 68.- **"**El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento".

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Dice lo siguiente:

Art. 20. Deberes formales de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- A efectos de la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno, se entenderán como deberes formales, los siguientes;

a) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.
b) Llevar contabilidad.
c) Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado si se cumple las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno.
d) Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda.
e) Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos.
f) Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

De acuerdo al filósofo Douglas Mc Gregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como entes que únicamente estaban para efectuar su trabajo y cumplir órdenes y que sólo cumplían su labor a través de amenazas, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere

y necesita trabajar; por lo que la Teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos.
La Teoría Y se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles.

En función de esa idea y antecedente con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Es necesario crear en la organización unas condiciones tales que las personas puedan alcanzar con éxito sus objetivos y los de la organización, lo que supone que, además del control ejercido por la dirección, aparece el autocontrol, ya que el hombre es capaz de auto controlarse cuando trata de alcanzar unos objetivos de los que se siente responsable. Su motivación no es sólo monetaria, sino que en parte viene asociada a la satisfacción que le produce el trabajo bien hecho.

Además, en las personas están presentes la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver problemas; por tanto los directivos deben dar confianza, información y formación; dar participación; utilizar el grupo como instrumento para la toma de decisiones y con ello lograr los objetivos y metas organizacionales.

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo en la que su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en

ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados; se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos.

Analizando estas filosofías como investigadora apoyaré mi presente trabajo en la filosofía de Mc Gregor con su teoría Y, ya que los directivos no deben recurrir a las amenazas o coacción con el fin de lograr el cumplimiento de las actividades de sus empleados, sino deben desarrollar un ambiente de trabajo donde el empleado puede alcanzar sus propios objetivos, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Bajo la teoría Y, el papel de los directivos es la de organizar el lugar de trabajo y delegar mayor autonomía y responsabilidad a los empleados como sea posible, deben tratar de descentralizar la autoridad, lo que permite a los trabajadores a participar en las decisiones de gestión; ya que el trabajo es natural y agradable para el ser humano, especialmente si puede usar su talento, como la imaginación y la creatividad.

Basado en la filosofía de la Teoría X y Y para el presente proyecto se utilizará los siguientes tipos de paradigmas:

PRAXIOLÓGICO: Porque este proyecto será aplicable para todas las organizaciones que ofrecen el servicio de transporte público y por consecuencia al ser humano en general.
Las empresas contarán con un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, en donde claramente podrán identificar un inventario de personal, efectuar una correcta selección, la colocación y evaluación del desempeño del personal, con el fin de que el talento humano sea colocado correctamente en las áreas de trabajo de acuerdo a sus actitudes y aptitudes personales y sobre todo de acuerdo al perfil del cargo que vaya a desempeñar.

Se fomentará una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores de las organizaciones; y, romper la relación jerárquica tradicional, ya que el empleado se compromete con los objetivos organizacionales y a la vez le permite la participación en la toma de decisiones dentro de la organización, es decir, se establece una comunicación fluida del nivel superior al inferior y viceversa; ya que la participación activa de los trabajadores permite a la empresa crear un ambiente de confianza entre los empresarios y sus empleados.

Un Modelo de Plan de gestión administrativa del Talento Humano, la administración de la organización establecerá la manera más eficaz y eficiente para administrar los recursos existentes.

A través de los nuevos sistemas de direccionamiento de la empresa, se logrará mayor productividad y mejor rentabilidad en las actividades, se logrará establecer un liderazgo participativo en donde exista una fluidez de la comunicación y en donde el talento humano se convierta en una ventaja competitiva frente al resto de las demás organizaciones.

Con la propuesta de un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, las organizaciones establecerán de manera continua estrategias que permitan a su personal ser más proactivo, lograr un correcto trabajo en equipo, establecer con mayor rapidez la solución a problemas y sobre todo demostrar una buena atención al cliente externo, todo esto conllevará al logro de resultados.

SOCIAL AXIOLÓGICO: Porque a través de este proyecto se tratará de generar en todo el personal de apoyo, quienes están en constante contacto con el cliente, valores como el respeto, honestidad, responsabilidad, honradez, que ayuden a establecer correctas relaciones entre clientes y la empresa.

Se tratará de contar con un personal más preparado que se adapte más rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo, generando en el

recurso humano la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad para lograr los objetivos organizacionales.

El Talento Humano contará con conocimientos adquiridos, habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, así como también dispondrá de información para efectuar una correcta planificación de sus funciones. Se generará en el recurso humano mayor compromiso con la organización y con los clientes externos ya que será un factor motivado y capacitado con espíritu emprendedor, con una cultura participativa en donde la organización proporcionará un ambiente de trabajo acogedor y agradable en el cual tenga la plena autonomía y libertad de elegir la manera de realizar su trabajo.

2.3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.3.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Etimológicamente la palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación y obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo del mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. En la actualidad la administración tiene un significado mucho más amplio el cual busca que las organizaciones se asemejen para en lo futuro lograr un mayor posicionamiento dentro del mercado.

Para lograr establecer un concepto más amplio sobre la definición de la Administración se tomará en cuenta las propuestas de algunos prestigiosos autores.

- Según Chiavenato (2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p.10)

- Para Robbins Stephen & Coulter Mary (2005), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (pp. 7 y 9)

- Hitt, Black & Porter (2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (p.8)

- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periáñez Cristóbal (2001), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización". (p.4)

- Para Koontz & Weihrich (2004), la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". (pp. 6 y 14)

- Reinaldo O. Da Silva (2002), define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización". (p.6)

Teniendo en cuenta los conceptos de los diferentes autores puedo plantear que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo de manera eficiente y eficaz con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
Al tomar en cuenta esta definición nos permite establecer cinco partes fundamentales que se manifiestan a continuación:

1.- Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- Planificación: Se fundamenta esencialmente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Posteriormente, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a alcanzar.

- Organización: Determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

- Dirección: Es el hecho de intervenir en los individuos para que aporten a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo

tanto, tiene que ver básicamente con el aspecto interpersonal de la administración.

- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

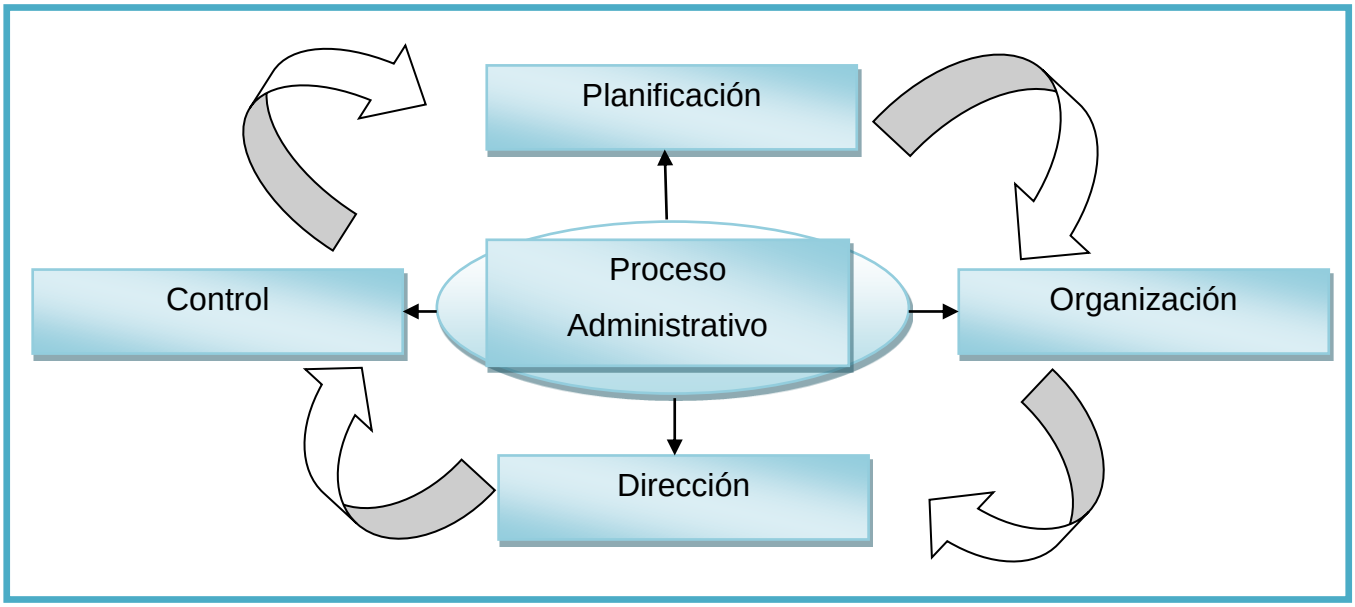


GRÁFICO 1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Fuente: Chiavenato(2004)
Elaborado: Mónica Cortez

2.- Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

3.- Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.

4.- Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de

actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

5.- Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

En síntesis se puede manifestar que administrar es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a alcanzar, utilizando la menor cantidad de los recursos disponibles y ejecutando las actividades planificas con la finalidad de lograr las metas y objetivos organizaciones.

La administración se la puede efectuar ya sea en una organización, una familia o la vida de uno mismo pero siempre se la debe efectuar planificando lo que se vaya a realizar.

2.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

UNIVERSALIDAD: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.

VALOR INSTRUMENTAL: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.

UNIDAD TEMPORAL: Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.

AMPLITUD DE EJERCICIO**:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

ESPECIFICIDAD: Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

INTERDISCIPLINARIEDAD: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

FLEXIBILIDAD: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. Bernal, E. (2005, párr.2)

Las características establecidas a la administración son positivas ya que demuestran que son imprescindibles para un adecuado funcionamiento dentro de cualquier organismo social, así también ayudan a que el trabajo se lo logre con mayor rapidez y efectividad optimizando y aprovechando los recursos existentes.

2.3.2. TALENTO HUMANO

Se designa como talento humano al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector**.** Definición ABC, (2007, párr.1).

Por la gran importancia que en la actualidad tiene el recurso humano dentro de una organización, estas deben contar con personal debidamente capacitado para establecer una correcta selección del personal que vaya a laborar en las organizaciones, la ubicación en las áreas de trabajo de acuerdo al perfil, actitudes y aptitudes que tenga el recurso humano, por cuanto de este factor depende la productividad y posicionamiento que tenga la organización dentro del mercado.

2.3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Recurso Humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos, según Sánchez Barriga (1993), señala las siguientes:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

e) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

De acuerdo a las características establecidas los Recursos Humanos implican una habilidad voluntaria de la persona, en donde nadie podrá ser forzado a prestar trabajos personales sin la justa remuneración y sin su pleno consentimiento, ya que todo trabajo forzado no retribuye las expectativas esperadas, es por ello que el "Recurso Humano debe tener esa voluntad de efectuar una determina actividad prestando todo su contingente, habilidades y destrezas a favor de la organización y esta a su vez le retribuya a través de la educación, la capacitación constante" Pezantes, J. (2005)

2.3.2.2. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La gestión administrativa del Recurso Humano ha generado hoy en día un pilar necesario dentro de toda organización, ya que el talento humano constituye una ventaja competitiva dentro de las empresas, por ello las organizaciones lo consideran como capital humano dentro de las organizaciones, por ello las organizaciones realizan grandes inversiones en las técnicas de clasificación del talento humano, en su formación, prestación y evaluación.

Según Chiavenato (2006), "La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo, que influye en la eficacia de los empleados y las organizaciones". (p.9)

Así también señala que "La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".

Según Werther & Davis (2000), "La Administración del Personal y Recursos Humanos, es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización". (p.18)

Con las definiciones anteriores podemos manifestar que la Administración de Recursos Humanos tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y sobre todo con los factores que se componen a la organización y que busca el objetivo de lograr el beneficio individual y organizacional. La administración de recursos humanos es aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización, ya que trata de suministrar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar destrezas y competencias del individuo.

La administración de recursos humanos se fundamenta en una correcta planificación, organización, dirección y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, puesto que toda empresa requiere de un funcionamiento eficiente, el cual implica efectuar una buena planeación de todas las actividades de la organización y del recurso humano.

La finalidad de ejecutar una correcta administración del recurso humano implica atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa a fin de apoyar las metas, objetivos y las estrategias organizacionales.

2.3.2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos busca establecer el mejoramiento del desempeño de las actividades y de las aportaciones que el personal pueda hacer a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Según Chiavenato (2006), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, estable los principales objetivos de la administración de recursos humanos:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Estos objetivos son de gran apoyo en la Administración de Recursos Humanos por cuanto tratan de que este factor se pueda desarrollar como un ente proactivo que contribuya al crecimiento de la organización.

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante de la organización lograr sus objetivos personales en la medida

en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.3.2.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Las Funciones de la Administración del Recurso Humano buscan lograr el éxito de la organización, a través de su correcta aplicación en donde se pueda establecer en la organización una fuerza de trabajo competitiva, procurar establecer un Interés individual y de la organización, tratar de encontrar una base de cooperación entre sus integrantes que les permita lograr la productividad y progresos tanto personales y organizacionales" Rosales, M. (2007)

Es importante determinar funciones de la Administración de Recursos Humanos que le permita coordinar de una mejor manera las actividades que este factor tenga que desempeñar.

A continuación se presentan algunas de las funciones relacionadas a la Administración de Recursos Humanos:

2.3.2.4.1. INCORPORACIÓN DE PERSONAL

Esta función es muy importante ya que consiste en buscar y escoger candidatos que cubran el perfil que se necesita acorde a la vacante existente, los aspirantes serán evaluados a través de pruebas y entrevistas calificando sus capacidades y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y la adaptabilidad para su desarrollo dentro de la empresa; con ello se seleccionará y se contratará al personal adecuado para incorporarlo y capacitarlo a su nuevo sitio de trabajo.

2.3.2.4.2. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, PRESTACIONES Y BENEFICIOS

Se fundamenta en plantear y ejecutar la política de remuneraciones, prestaciones y beneficios para los trabajadores, en forma digna y justa en función del trabajo que vaya a desempeñar, estos beneficios generan en el trabajador un sentido de pertenencia con la empresa y hace que se sienta más responsable, motivado y comprometido.

2.3.2.4.3. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

La educación y capacitación dentro del campo laboral es muy importante para toda organización, ya que los trabajadores incrementan y mejoran sus conocimientos, aportando beneficios para la empresa como para los empleados. Los trabajadores deben ser considerados como un recurso valioso de la organización, por lo que deben invertir para contar con un personal competente y productivo.

2.3.2.4.4. COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de una empresa debe ser fluida de manera clara, adecuada y eficaz, ya que es un elemento determinante dentro de toda organización por cuanto mejora la competitividad, facilita el logro de los objetivos y metas propuestas, fomentando con ello el compromiso, responsabilidad y un buen clima laboral.

2.3.2.4.5. LIDERAZGO

Es la capacidad interpersonal de intervenir, motivar a sus subalternos para la ejecución de determinadas tareas, dar lo mejor de sus capacidades y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

2.3.2.4.6. MOTIVACIÓN

Es un elemento primordial para el éxito empresarial ya que trata de motivar e impulsar al empleado, con el fin de que el desempeño de su trabajo no se vea reducido y la calidad de sus tareas las ejecute con eficiencia y responsabilidad.

2.3.2.4.7. CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La creación y dirección de equipos de trabajo es muy importante dentro de las empresas, por cuanto se intercalan transmisión de conocimientos, se crea un ayuda entre el equipo de trabajo, existe un apoyo mutuo a la hora de resolver situaciones difíciles, por lo tanto su rendimiento es mayor para lograr el cumplimiento de los objetivos.

2.3.2.4.8. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El control y evaluación del desempeño de los empleados, permite medir su eficiencia y eficacia en el cargo que ocupe, este proceso se lo debe efectuar con cierta continuidad dentro de las organizaciones, con el fin de determinar las posibles falencias existentes y tomar correctivos necesarios para un mejor desempeño.

2.3.2.4.9. PROMOCIÓN Y MANEJO DE EMPLEADOS CLAVES

Se fundamenta en que las empresas deben mantener y conservar aquellos empleados que con sus conocimientos y buen desempeño laboral, impulsa a que la organización progrese, por lo que es muy indispensable reconocer los logros que el empleado aporta a la empresa, expresar interés por su bienestar.

2.3.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Martha Alles (2005), El talento son las habilidades que posee una persona, sus destrezas, conocimientos, sus dones innatos, experiencia, inteligencia, carácter e iniciativa; así como también la capacidad de aprender y desarrollarse.

En la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

La gestión del talento humano se realiza correctamente, cuando los empleados de la empresa se comprometen con los objetivos organizacionales, aportan con

sus habilidades y conocimientos, y esperan la reciprocidad y la atención que se les debe brindar; es indispensable hacer notar que el éxito de las organizaciones dependen en gran medida de lo que los empleados hagan y cómo lo hagan para conseguir el crecimiento organizacional.

2.3.3.1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Debido al cambio y evolución que ha traído el bum de la tecnología ha facilitado el aprendizaje y por ende el desarrollo de la sociedad, y se debe cambiar y evolucionar a la nueva visión de gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es un proceso continuo, en donde las empresas altamente competitivas son conscientes que el éxito logrado lo impulsan el talento humano y las habilidades que éste posee.

2.3.4. CONCEPTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- "Es un conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerencias relacionadas con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño.

- Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

- Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

- Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados". Méndez, (2006)

Según Chiavenato Idalberto (2005), "La gestión del Talento Humano es La función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados,

funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales" (p. 8)

Así mismo señala que "Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental el negocio de la organización, la tecnología utilizada los procesos internos y otra infinidad de variables importantes" (p. 15)

Con este concepto el autor recalca la importancia del talento humano dentro de las organizaciones ya que son los individuos o grupos que ayudan al desempeño de las mismas.

Analizando los conceptos estipulados, se puede manifestar que la gestión del talento humano, busca el desarrollo e incorporación de nueva fuerza laboral, como también la conservación del personal potencial existente en la empresa.
Con los procesos que establecen los diferentes autores permitirá a la organización contar con empleados motivados y satisfechos por la aportación que crean para el engrandecimiento de la empresa, generando con ello una ventaja competitiva frente a sus competidores.

2.3.4.1. IMPORTANCIA

Es importante la gestión del talento humano por cuanto busca mantener a la fuerza laboral con gran potencial dentro de la organización. Los grandes cambios organizacionales exigen en las empresas a contar con personas altamente preparados para cumplir con estos retos, ya que el talento humano aporta con su trabajo a lograr el éxito y engrandecimiento organizacional.

2.3.5. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO PROCESO

Según Chiavenato (2005), "Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas" (p.45). La gestión del Talento Humano produce impactos profundos en las personas y las

organizaciones, ya que busca incorporar nuevos talentos con un alto potencial para operar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Los procesos básicos en la gestión del Talento Humano se pueden detallar así:

- Aplicación (diseño de cargos, análisis de puestos)
- Admisión (reclutamiento, selección, contratación, inducción)
- Compensación (remuneración, beneficios sociales)
- Desarrollo (entrenamiento y capacitación, desarrollo organizacional)
- Conservación (higiene y seguridad)
- Monitoreo (seguimiento y control, evaluación del desempeño, sistemas de información).

GRÁFICO 2 PROCESO BÁSICOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fuente. Chiavenato (2005)

Elaborado: Mónica Cortez

2.3.6. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Ronif, 2010)

La administración por procesos busca que las técnicas se ejecuten de manera óptima, que conlleven a obtener los mejores resultados que se hayan planificado y que sean benéficos para la organización; lo que persigue la administración por procesos es mejorar continuamente el funcionamiento de las actividades y convertirla en una empresa competitiva dentro del mercado.

La administración por procesos logrará el éxito deseado en toda organización si se da un cambio radical en la actitud del personal que se encuentre dentro de esta, los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Empresa.

La finalidad de la Administración por procesos es estar en constante mejora para lograr la satisfacción del cliente con excelentes resultados empresariales. (Moya, 2006)

2.3.7. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según Chiavenato (2005),"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (p.52)

Otros autores como Milkovich & Boudreau (2002), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones

De acuerdo a estos conceptos se puede manifestar que el desempeño laboral, es la forma en que los empleados efectúan el trabajo para satisfacer sus

necesidades, por lo que es importante que el talento humano se adapte a un mundo cambiante con nuevas tecnologías que se ofertan en el mercado, por ello las empresas requieren de personas con competencias para alcanzar los objetivos organizacionales.

En forma general las organizaciones se ven afectadas por elementos externos que retrasan los procesos organizacionales y gerenciales, por ello es necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales.

2.3.8. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Todo empleado se encuentra expuesto de manera directa con factores que influyen su desempeño como: la satisfacción del trabajo, el autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación; por ello las organizaciones deben contrarrestar estos factores para generar un desempeño laboral productivo.

2.3.8.1. SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

La satisfacción del trabajo es la actitud de la persona hacia la actividad que desempeña, cuando su satisfacción es alta mayor será el cumplimiento de sus tareas y tendrá mayor motivación, pero cuando su satisfacción es baja no le generará ninguna motivación y en su rendimiento no le pondrá empeño para ejecutar las actividades.

2.3.8.2. AUTOESTIMA

La autoestima es un factor determinante en el desempeño laboral de un individuo, motiva cada día a la vida personal, grupal y laboral ya que posee una poderosa influencia en el logro de los objetivos; cuando el autoestima es positiva los resultados son eminentemente positivos, por ello es muy importante que las organizaciones estén a la vanguardia de mantener un personal altamente motivado para que en la ejecución de sus funciones se obtenga resultados eficientes y productivos.

2.3.8.3. TRABAJO EN EQUIPO

Por naturaleza los seres humanos somos entes sociables que buscamos la integración grupal, con el fin de conseguir un propósito. En el aspecto laboral se generan los trabajos en equipo para intercambiar conocimientos, habilidades, experiencias que permitan alcanzar de manera común los resultados esperados, así como también lograr establecer el aumento de la calidad del trabajo, obtener resultados positivos y proporcionar la consecución de los objetivos organizacionales.

2.3.8.4. CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, pues las organizaciones procuran actualizar los conocimientos del talento humano con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en talento humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La capacitación del trabajador es muy importante, ya que proporciona beneficios a la organización tales como señala (Livier, 2008, párr.5):

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Es importante señalar que a través del desempeño laboral el talento humano demuestra sus conocimientos adquiridos, destrezas, habilidades y lo más importante los pone en práctica dentro de una organización para sentirse realizado como persona y contribuir al desarrollo y cumplimento de los objetivos y metas de la organización.

La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

2.3.9. MATRIZ FODA

Para Diaz Olivera y Matamoros Hernández (2001), la Matriz FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Analizando estos fundamentos teóricos se puede establecer que la Matriz FODA es una herramienta sencilla, que sirve para realizar un diagnóstico rápido de la situación actual de la organización.

Esta matriz ayuda a la formulación de estrategias representadas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y permite determinar de forma objetiva en que aspectos la organización posee ventajas frente a su competencia, como también determinar en qué aspectos necesita mejorar para ser competitiva.

2.3.10. MISIÓN

Representa la razón de ser de una organización, el motivo de su existencia, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que se desarrolla.

La misión debe estar adecuada a la realidad por cuanto ayudará a gestionar la estrategia adecuada para la organización en todo momento. Debe ser flexible y adaptable a las necesidades del cliente y a las exigencias del mercado cambiante.

La manifestación de la misión es esencial dentro del equipo de trabajo, por cuanto es una guía en la toma de decisiones, ya que les permite a los colaboradores de la organización saber que tareas y decisiones se alinean para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.3.11. VISIÓN

Está orientada hacia lo que quiere ser la organización en el futuro; se la debe tomar como un proyecto que será realizado dentro de un determinado plazo, y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los miembros que integran la organización.

2.3.12. ESTRATEGIAS:

Se entiende como estrategia los medios fundamentales que orientan para alcanzar los objetivos, propósitos y metas planteados en corto, mediano y largo plazo.

Al realizar una estrategia es muy importante transmitir a todos los miembros de la organización en todos sus niveles, para que de esta manera la generación de los planes consensuados entre todo el personal, tengan mayor posibilidad de éxito.

2.3.13. OBJETIVOS:

Son propósitos deseados que la organización pretende alcanzar a través de una misión básica, dentro de un tiempo determinado.

2.3.14. METAS

Son formulaciones o aspiraciones que las organizaciones pretenden alcanzar en el futuro, establecen declaraciones que identifican un punto final o condición que desea alcanzar la organización.

2.3.15. POLÍTICAS

De acuerdo a los conceptos revisados podemos manifestar que las políticas son guías que orientan para hacer operativa la estrategia; en ella se establecen reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera del talento humano y fija las bases de cómo realizar las actividades de la organización.

2.3.16. ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Chiavenato (2005), la admisión del personal son procesos utilizados para incluir nuevas personas dentro de una empresa.

De acuerdo a este concepto se puede manifestar que la admisión del recurso humano comprende todos los medios por los cuales una organización incorpora personal a las labores cotidianas, de acuerdo a sus necesidades.

Es indiscutible la importancia que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos; ya que al no conseguir este objetivo representa para la organización el aumento de costos, en vista de presentarse desajustes entre las personas y los puestos de trabajo.

Lo importante dentro de toda organización es contar con el recurso humano de calidad, por cuanto el activo más importante dentro de las organizaciones está constituido por el talento humano que las conforman, para lo cual se utiliza conjunto de medios técnicos como el reclutamiento, selección, contratación e inducción para determinar el personal idóneo dentro de la organización.

2.3.17. RECLUTAMIENTO

Según señalan Werther y William (2006), el reclutamiento es el proceso de identificar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

Para Díaz Bretones y Rodríguez Fernández (2008), El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Analizando estos conceptos se puede indicar que el reclutamiento es una acción de publicidad, conjunto de actividades diseñadas para atraer a la organización conjunto de candidatos calificados.

2.3.17.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

Según Chiavenato (2007), el reclutar personal en el interior tiene ventajas por ejemplo, que la empresa pueda aprovechar el talento de los actuales trabajadores, puede ser menos costoso que el contratar personal externo, motiva a los trabajadores a querer alcanzar un puesto más alto; ayuda a que el clima laboral sea más estable y motiva a las persona a ser más fieles a su empresa e intentar desarrollar su potencial. De la misma forma se puede encontrar desventajas al reclutar internamente ya que cerramos las puertas a nuevas personas con ideas frescas y creativas, mantiene el clima estático y sin cambios.

2.3.17.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

De acuerdo a lo menciona por Chiavenato (2007), el reclutar externamente también tiene sus ventajas ya que se procede a crear nuevas ideas y habilidades, con lo cual se aumenta el capital intelectual, el problema es que afecta la motivación del personal al ver que no podrá ascender de puesto, por lo mismo se pierde la lealtad de los empleados, misma que puede costar más ya que se tiene que invertir en capacitación y se tendrá que esperar a que la persona aprenda y se adapte a la empresa.

De acuerdo a los conceptos estipulados podemos concluir que en las organizaciones tratan de atraer a las personas para obtener la debida información, para de esta manera llenar vacantes solicitadas y de esta forma se puede tomar las decisiones sobre la necesidad de admitir nuevo personal o no.

2.3.18. SELECCIÓN

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas

tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Para Werther y Davis (2002), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Por lo tanto se puede mencionar que la selección es la elección del mejor candidato reclutado para ocupar un cargo adecuado dentro de la organización.

La importancia de seleccionar al recurso idóneo para las vacantes de la organización y que en el futuro proporcionen beneficios, hacen que las organizaciones consideren el valor y la seriedad de realizar una buena selección del personal, y a su vez que estas cuenten con personal electo y escogido, y se conviertan en productores del rendimiento de su trabajo para que contribuyan positivamente con la organización.

2.3.19. VALORES

Para Deal y Kennedy (2003), los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa". (p.43)

Podemos indicar que los valores orientan el comportamiento del ser humano, proporciona un ejemplo para formular metas y propósitos personales que se desean alcanzar.

Todo ser humano al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita los pone en práctica en todas sus actividades; en las organizaciones los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, basados en las actitudes y acciones necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

2.3.20. CONTRATACIÓN

Una vez realizada la selección del personal para ocupar el cargo o vacante, es necesario tomar en cuenta que una nueva personalidad va a ingresar a la organización. El personal contrato talvez va a encontrarse en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas, por lo que puede afectar en forma negativa y generar la disminución de su eficiencia laboral.

Es importante proporcionar la información adecuada al personal contratado para su progreso dentro del trabajo, así también hay que tomar en cuenta la importancia y trascendencia de la inducción del personal contratado dentro de la organización.

2.3.21. INDUCCIÓN

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial (período de prueba) Silva, (2006)

De acuerdo al concepto establecido se puede manifestar que la inducción es una instrumento importante para una rápida integración y adaptación del funcionario a la organización, haciéndolo partícipe de los principios filosóficos de la Institución.

La inducción asegura al talento humano un mayor éxito en su carrera administrativa, y por ende en la institución donde desempeña su labor, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio calidad, de atención oportuna y esmerada al usuario y aumenta la productividad esperada.

2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.4.1. GESTIÓN DE COMPETENCIAS

La gestión por competencia, es tener en cuenta que los conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales son una unión íntegra de todos estos componentes para el buen desempeño laboral dentro de la organización.

Esta herramienta profundiza en el desarrollo y alcance de las personas, por cuanto ayuda a elevar un grado de excelencia las competencias de cada individuo incluido en el trabajo de la organización.

Al optimizar todo el potencial del talento humano, permitirá en forma conjunta tanto para la organización como para el talento humano alcanzar altos niveles de competitividad y ofrecer mayor grado de bienestar a los colaboradores de la organización.

2.4.2. GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2001), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente**.** Dr. Ríos, (1999)

Del análisis de las definiciones presentadas se puede manifestar que la cultura es considerada como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otras haciendo que sus colaboradores se sientan parte de ella.

Es importante señalar que las organizaciones con éxito poseen fuertes culturas organizacionales que atraen, retienen y recompensan a su talento humano por desempeñar y cumplir con las metas propuestas dentro de la organización.

2.4.3. COMPENSACIONES

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. (Aquino, 2004).

Analizando esta fundamentación se puede manifestar que las compensaciones son remuneraciones integrales, o sea, el salario o sueldo y los incentivos que percibe un empleado por las actividades que desarrolle dentro de la organización.

Las organizaciones al considerar el sistema de compensaciones lo hacen en términos de costos/beneficios, es decir que al fijarse una remuneración o al establecer incentivos dentro de la organización, siempre espera resultados por la inversión efectuada.

2.5. DESARROLLO HUMANO

2.5.1. DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA

El desarrollo del talento humano está asociado con el futuro del empleado, tanto en el aspecto particular como en el profesional y el laboral. Es el mismo empleado quien define si desea realizar carrera en la empresa, y ese se considera el primer paso para la fijación de planes y programas organizacionales en relación con la administración del talento humano.

El gran reto de las organizaciones es tener un plan de carrera, y que sea este un instrumento organizacional para garantizar la permanencia del talento humano y los colaboradores de la organización, y a su vez que vaya acorde a las estrategias futuras organizacionales.

El desarrollo de plan de carrera es un instrumento valioso que ayuda a los integrantes de las organizaciones a mantener y fortalecer los fines institucionales.

2.5.2. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite evaluar al personal, es una alternativa en donde nos facilita apreciar como el talento humano pone en práctica sus conocimientos y experiencias adquiridas, así como las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.

Dentro de toda organización la evaluación del desempeño es un pilar fundamental dentro de la gestión del talento humano, por cuanto permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño laboral, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de realizar nuevamente capacitaciones, ayuda a descubrir fallas en el diseño del puesto o cargo, ayuda a observar si existen problemas personales que le afecten al talento humano en el desempeño diario de sus funciones.

2.5.3. CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINÚA

La capacitación describe los métodos que se usan para proporcionar al talento humano dentro de las organizaciones, las habilidades que necesitan para realizar sus actividades, e impulsan el aprendizaje de sus colaboradores.

La importancia que genera este proceso en la capacitación del personal de una organización, radica en que conlleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevos procesos dentro de la organización, lo que hace que se genere un valor agregado y ventajas de competitividad al contar con el recurso humano motivado que pueda aportar con ideas innovadoras para el éxito organizacional.

2.6. IDEA A DEFENDER (INVESTIGACIÓN CUALITATIVA)

La propuesta de un Modelo de Plan de gestión administrativa del Talento Humano, basado en una serie de procesos, permitirá el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la Unión de Cooperativas de Transporte Interprovincial de Pasajeros del Carchi.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión administrativa del Talento Humano.

VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño laboral

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos, técnicas e instrumentos que nos suministra la metodología de la investigación científica, serán manejados de acuerdo a las particulares de la presente investigación, que plantea el desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia en las asociaciones gremiales de transporte público de la provincia del Carchi, de la siguiente forma:

Enfoque cualitativo, ya que permite analizar e interpretar de forma sistemática la información recolectada partiendo del hecho de la investigación, sirvió para identificar el desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia del desempeño laboral.

Por otro lado el enfoque cuantitativo toda vez que luego de obtenida la información se realizó procesamiento de datos, a través de la utilización de fórmulas estadísticas y matemáticas que revela el número de población encuestada, de tal manera que se lograron obtener argumentos e información con qué elaborar la propuesta.

3.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de la presente investigación fue necesario recurrir a los métodos siguientes:

3.1.1.1. INDUCTIVO – DEDUCTIVO

Este método se lo aplica en el análisis situacional del talento humano, para identificar su participación dentro de las asociaciones de transporte público del Carchi y su incidencia en el desarrollo de su desempeño laboral, mediante el análisis e interpretación.

3.1.1.2. DESCRIPTIVO

Porque se describe las necesidades de proponer un Modelo de Plan de Gestión administrativa del Talento Humano en la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, con procesos actualizados para mejorar su desempeño laboral.

3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. FICHAJE

Se utilizó esta técnica para la sustentación teórica del tema de investigación, para lo cual fue necesario elaborar fichas textuales y de resumen para extraer la información indispensable.

3.2.2. ENCUESTA

Se utilizará esta técnica para obtener una mayor recopilación de la información, la misma que será de gran importancia para obtener datos necesarios para la investigación, con el fin de comprobar las necesidades, la manera de pensar, las opiniones y situaciones por las que atraviesan todo el talento humano involucrado en el sector de la transportación pública en la provincia del Carchi.
Se aplicará básicamente a los directivos y empleados de las organizaciones del transporte público de toda la provincia.

Con el cálculo del tamaño de la muestra, por medio de la aplicación de una fórmula estadística, el esquema del tipo de la encuesta con preguntas de forma cerrada, una vez aplicadas, a un determinante número de personas; serán planteadas y empleadas definitivamente para en base a las respuestas obtenidas se valorará los porcentajes, se tabulará, graficará e interpretará sus resultados.

3.2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El instrumento de investigación que permitirá captar información necesaria para el avance del presente proyecto será:

-El Cuestionario: Para recopilar la información se procedió a elaborar el cuestionario de las encuestas como instrumento de la presente investigación, cuyas preguntas fueron elaboradas de acuerdo al tema y objetivos de la misma.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. BIBLIOGRÁFICA

Para la sustentación teórica del presente trabajo investigativo, por cuanto se tuvo que recurrir a libros, documentos referente a la gestión administrativa del talento humano, información digital y de la web, lo cual permitió sustentar de manera precisa la importancia del tema de estudio.

3.3.2. DE CAMPO

Porque fue necesario aplicar las encuestas al talento humano, en donde se pudo identificar las necesidades de la implementación de un modelo de gestión administrativa del talento humano, que permita eliminar las falencias e impulse para el desarrollo y establecer la importancia que tiene el tema de investigación, para organizar lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa y mejore el desempeño laboral del personal.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La población está constituida por las Asociaciones de Transporte Público de la Provincia del Carchi en todas sus modalidades, de acuerdo a la información facilitada por la Agencia Nacional de Tránsito, lo cual se detalla a continuación:

CUADRO 2 Población total de directivos por modalidad de transporte

Modalidad	Directivos
Interprovincial	100
Intraprovincial	39
Taxis	140
Buses	42
TOTALES	321

Fuente: Asociaciones de Transporte Público del Carchi (junio 2013)
Elaborado: Mónica Cortez

CUADRO 3 Población total de empleados por modalidad de transporte

Modalidad	Empleados
Interprovincial	115
Intraprovincial	5
Taxis	31
Buses	9
TOTALES	160

Fuente: Asociaciones de Transporte Público del Carchi (junio 2013)
Elaborado: Mónica Cortez

3.4.2. MUESTRA

a. Cálculo del tamaño de la muestra de Directivos

Fórmula

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQN+Ne^2}$$

Donde:
Z: Nivel de confianza = 1.96
P: Probabilidad de ocurrencia = 0.50
Q: Probabilidad de no ocurrencia = 0.50
E: Error de estimación = 0.05
N: Población
n: Muestra = ?

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50*0.50*321}{1.96^{2*}0.50*0.50*321+321*0.05^2}$$

n= 178

b. Cálculo del tamaño de la muestra de Empleados

Fórmula

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQN+Ne^2}$$

Donde:
Z: Nivel de confianza = 1.96
P: Probabilidad de ocurrencia = 0.50
Q: Probabilidad de no ocurrencia = 0.50
E: Error de estimación = 0.05
N: Población
n: Muestra = ?

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50*0.50*160}{1.96^{2*}0.50*0.50*160+160*0.05^2}$$

n= 115

CUADRO 4. Cálculo de la muestra por estratos

ESTRATOS	TOTAL	MUESTRA	MODALIDAD	%	Nº ENCUESTAS
			INTERPROVINCIAL	31.15	55
DIRECTIVOS	321	178	INTRAPROVINCIAL	12.15	22
			TAXIS	43.61	78
			BUSES	13.08	23
			INTERPROVINCIAL	71.88	83
EMPLEADOS	160	115	INTRAPROVINCIAL	3.13	4
			TAXIS	19.38	22
			BUSES	5.63	6

Elaborado: Mónica Cortez

Establecido el tamaño de la muestra, se procede a realizar el cálculo para determinar el número de encuestas por modalidades, cuyo cómputo garantizará la estratificación del tamaño muestral.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivos	Variables	Descripción de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
Diagnosticar la gestión administrativa del talento humano, de las asociaciones gremiales del transporte público del Carchi	V.I Gestión administrativa del talento humano	Es la forma más eficiente y eficaz del manejo del recurso humano de una empresa	Trabajo del recurso humano	Organización	Necesidades del recurso humano Funciones Salario Obligaciones patronales Comunicación Compromiso	Encuesta	Directivos Socios
				Reclutamiento	Interno Externo	Encuesta	Directivos
			Capacitación	Horas de capacitación	Programas de capacitación y desarrollo Ascensos Grado de conocimiento	Encuesta	Directivos Socios
			Evaluación del talento humano	Inspección y alcances	Evaluaciones periódicas Cumplimiento de obligaciones Controles de ingresos y egresos	Encuesta	Directivos Socios

Elaborado por: Mónica Cortez

Objetivo	Variable	Descripción, de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
Proponer un Plan de gestión administrativa del Talento Humano, que incida positivamente en el desempeño laboral de los socios, directivos y empleados de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.	**V.D**. Desempeño laboral	Implantar en el recurso humano que con la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano mejorará el desempeño laboral dentro de la organización	Asignación de funciones	Manual de Funciones	Asignación de tareas y funciones Cargas de trabajo	Encuesta	Empleados
			Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Comunicación Equipos de trabajo Información Compromiso	Encuesta	Empleados
				Entorno del trabajo	Condiciones ambientales Equipos tecnológicos	Encuesta	Empleados
			Compensaciones	Reconocimiento	Salariales Oportunidades para desarrollo de carrera Ascensos	Encuesta	Empleados
			Capacitación	Mejoramiento	Experiencia Horas de capacitación Participación Interés laboral	Encuesta	Empleados
			Evaluación	Seguimiento y control	Desarrollo de habilidades Cumplimiento de tareas	Encuesta	Empleados
			Clima Laboral	Involucramiento con el trabajo	Equipos y herramientas adecuadas Acceso a la tecnología	Encuesta	Empleados

Elaborado por: Mónica Cortez

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del presente trabajo investigativo se continúa con la recolección de la información empleando lo siguiente:

- Se realiza una investigación de campo que ayude a adquirir datos puntuales para establecer una correcta propuesta.
- Analizar la información adquirida mediante la investigación de campo.
- Elaborar un cuestionario para empleados y directivos de las Asociaciones de Transporte Público del Carchi, tomando en cuenta la operacionalización de las variables.
- Realizar la tabulación de la información recolectada a través de hojas electrónicas de EXCEL, para graficar, analizar e interpretar los datos obtenidos.

3.7. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.7.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS (115) DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI.

1.- ¿Dispone de un Manual de funciones?

Tabla 1. Manual de funciones

Indicador	Frecuencia	%
Si	25	21,7
No	90	78,3
Total	115	100 %

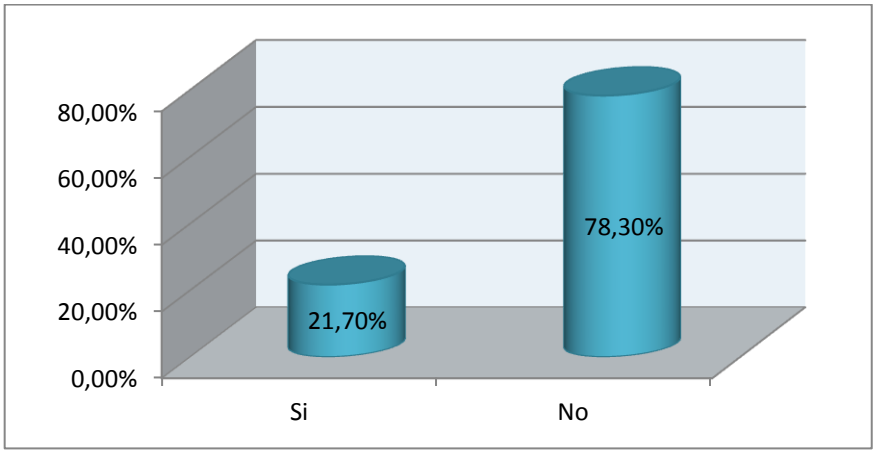


GRÁFICO 3 Manual de funciones
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los empleados opinan que la empresa donde trabajan no disponen de un manual de funciones, por lo que se puede apreciar que las empresas no se han preocupado de implementar un instrumento técnico, en donde se les dé a conocer de manera clara sus funciones y responsabilidades y mediante el cual funcionen con eficiencia, prestando un servicio de calidad al usuario del transporte público en el Carchi; y pocos son los empleados que disponen de este instrumento para ejercer sus funciones.

2.- ¿Las tareas a usted asignadas, coinciden con las funciones que usted desempeña?

Tabla 2 Funciones que desempeña

Indicador	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	40	34,8
De acuerdo	75	65,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	115	100 %

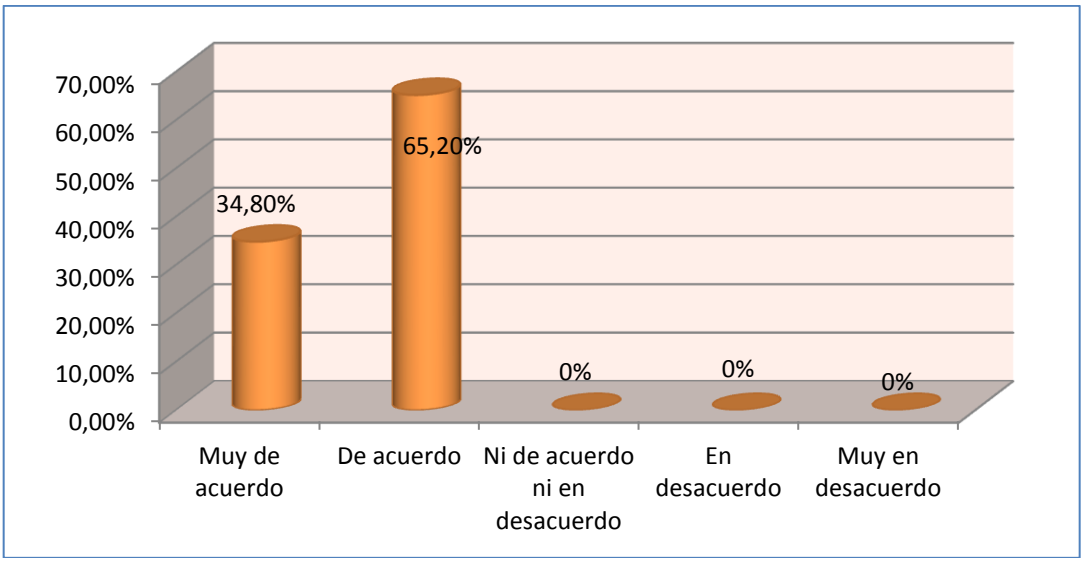


GRÁFICO 4. Funciones que desempeña
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar mediante los resultados que los empleados en su totalidad, opinan estar de acuerdo en que las tareas a ellos asignadas coinciden con las funciones que desempeña en la empresa; por cuanto realizan sus tareas en base a las funciones en su ámbito de carrera. Esto coadyuvará para que la organización tenga mejores resultados en el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales.

3.- ¿En su lugar de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

Tabla 3 Desarrollo de habilidades

Indicador	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Ni satisfecho ni insatisfecho	15	13
Satisfecho	55	47,8
Muy satisfecho	45	39,2
Total	115	100

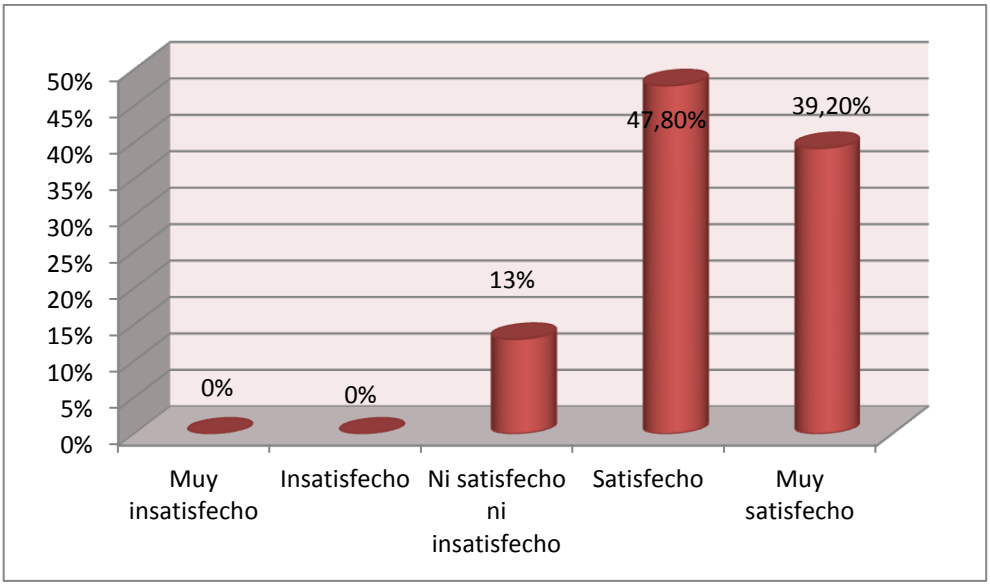


GRÁFICO 5. Desarrollo de habilidades
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En su gran mayoría de los encuestados indican que pueden desarrollar al máximo sus habilidades en el lugar de trabajo, ya que se relacionan con la satisfacción que tienen los empleados al desempeñar las diferentes funciones a ellos encomendadas, encaminándose con ello a lograr mayor efectividad en las actividades del talento humano y por consiguiente mayores resultados positivos para las organización; pero existe una minoría que no puede desarrollar sus habilidades dentro del trabajo, por lo que es necesario que las empresas faciliten y proporcionen todo lo necesario para el buen desenvolvimiento de las actividades de estos empleados.

4.- ¿En la organización se promueve la integración y comunicación entre el equipo de trabajo?

Tabla 4. Integración y comunicación entre el equipo de trabajo

Indicador	Frecuencia	%
Nunca	0	
Casi nunca	10	8,7
A veces	55	47,9
A menudo	25	21,7
Siempre	25	21,7
Total	115	100

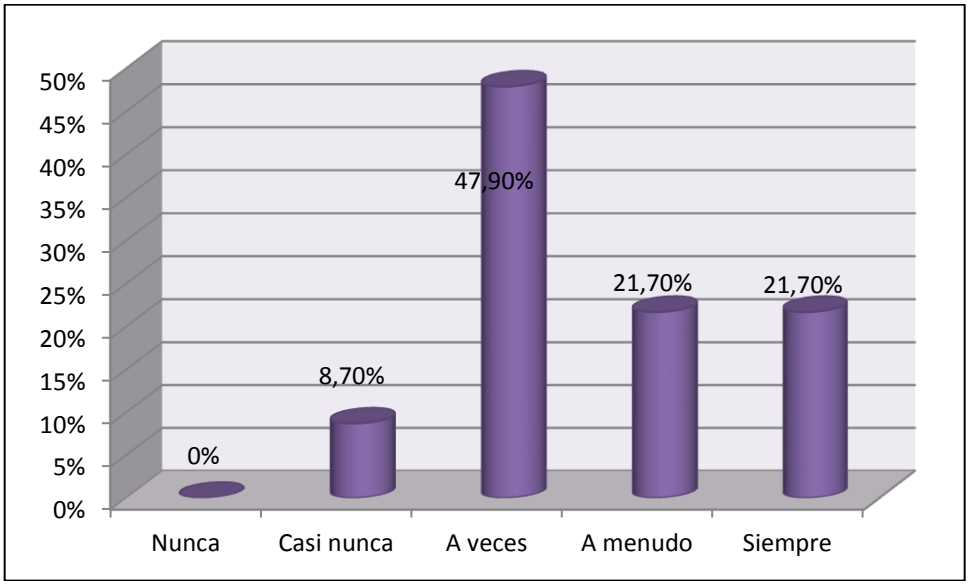


GRÁFICO 6. Integración y comunicación entre el equipo de trabajo
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados en su mayoría que en las empresas si se promueve la integración, pero de forma aislada, y una minoría indica que casi nunca lo realizan, esta situación genera dentro de la organización un desequilibrio por cuanto no se genera un equipo de trabajo sólido que cumpla a satisfacción los objetivos organizacionales.

5.- ¿Cómo considera su relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 5. Relación con sus compañeros de trabajo

Indicador	Frecuencia	%
Muy buena	60	52,2%
Buena	30	26
Ni buena ni mala	25	21,8
Mala		
Muy mala		
Total	115	100

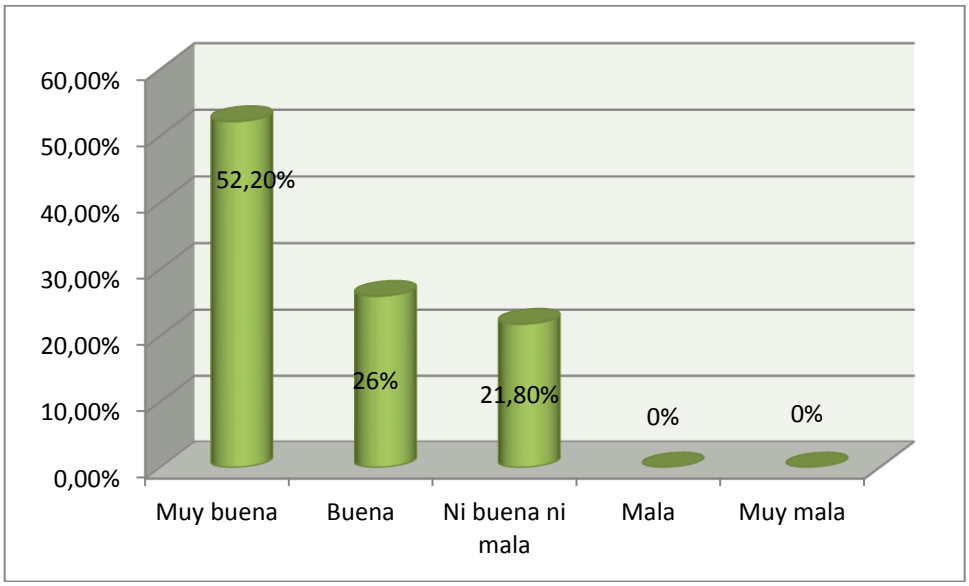


GRÁFICO 7. Relación con sus compañeros de trabajo
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que dentro de las organizaciones se genera compañerismo entre sus colaboradores, y por lógica se entiende que sus relaciones interpersonales dentro de su equipo de trabajo son buenas, conllevando con esto a efectuarse de manera adecuada las actividades dentro del equipo de trabajo, generando mayor dinamismo dentro de las funciones a desarrollarse.

6.- ¿En su entorno se genera trabajo en equipo?

Tabla 6.-Trabajo en equipo

Indicador	Frecuencia	%
Nunca	0	0
Casi nunca	20	17,4
A veces	52	45,2
A menudo	33	28,7
Siempre	10	8,7
Total	115	100

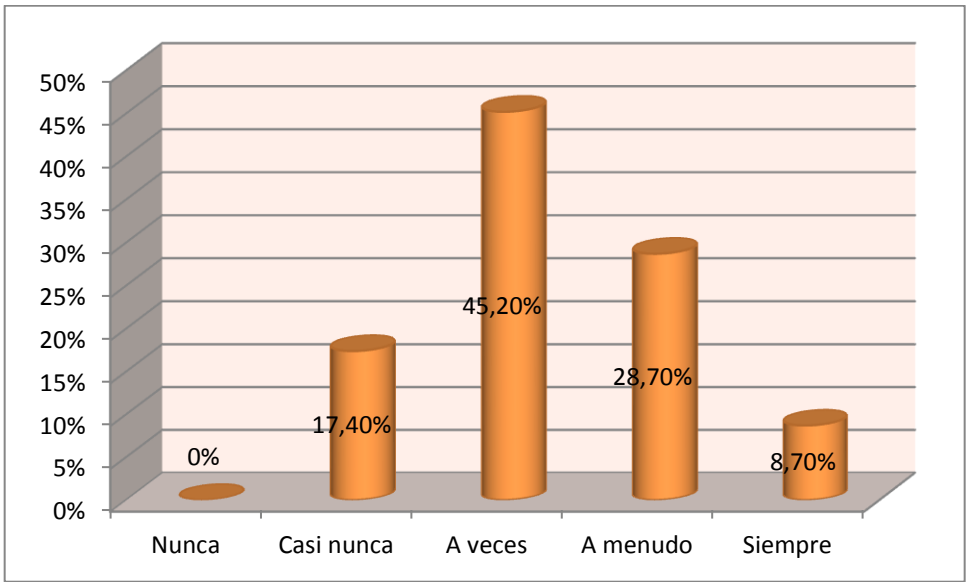


GRÁFICO 8. Trabajo en equipo
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la generación de trabajo en equipo, se puede apreciar que es la parte que los directivos de las empresas no han considerado, lo que puede ser la causa para que se generen otro tipo de problemas que inciden en la calidad del desempeño laboral que tienen los empleados de las diferentes empresas de transporte público que prestan sus servicios en la provincia del, Carchi.

7.- ¿Es fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Tabla 7. Expresar sus opiniones

Indicador	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	35	30,4
De acuerdo	55	47,8
Ni de acuerdo ni desacuerdo	25	21,8
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total	115	100

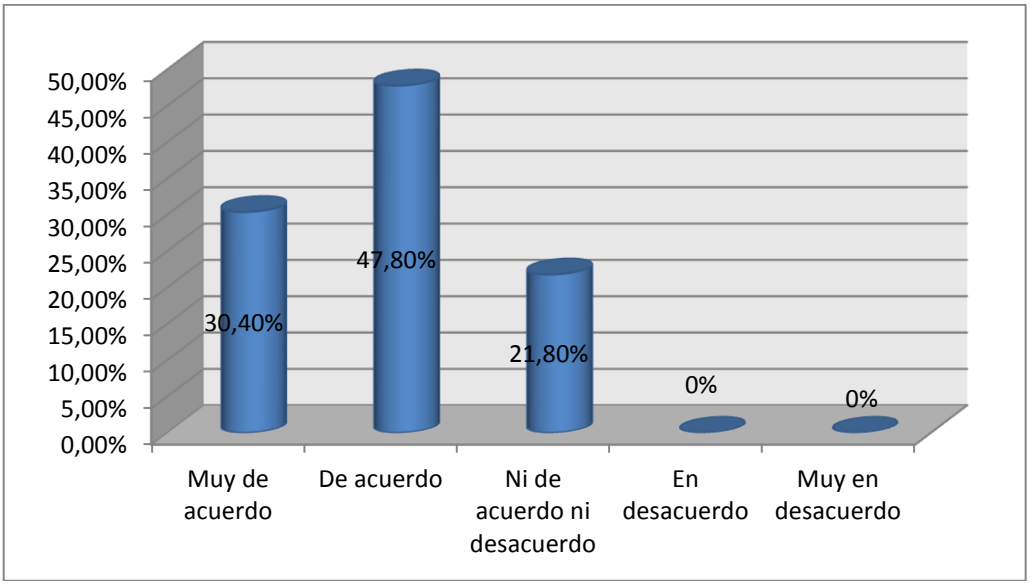


GRÁFICO 9. Expresar sus opiniones
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados en su mayoría han contestado que es fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, con estos resultados se puede apreciar que para los empleados si hay la posibilidad de opinar en lo referente a sus funciones y las demás actividades que se desarrollan en cada una de las empresas de transporte público en la provincia del Carchi.

8.- ¿Su jefe directo genera confianza y respeto entre los miembros del equipo de trabajo?

Tabla 8. Su jefe genera confianza y respeto

Indicador	Frecuencia	%
Nunca		
Casi nunca	15	13,1
A veces	42	36,5
A menudo	38	33
Siempre	20	17,4
Total	115	100

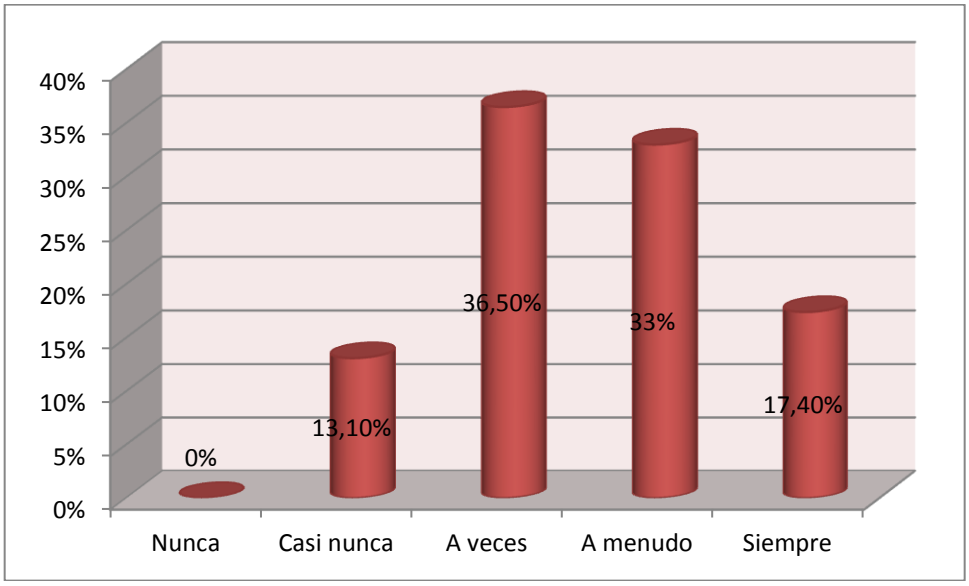


GRÁFICO 10. Su jefe genera confianza y respeto
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que este aspecto dentro de las relaciones laborales en las empresas, tienen que mejorar, por cuanto ocasionalmente los jefes directos generan confianza y respeto dentro del equipo de trabajo, y sobre todo porque lo ideal sería que la totalidad de los empleados sienta confianza hacia su jefe inmediato, lo que provocaría que el desempeño de los empleados se realice con mayor eficiencia.

9.- ¿La comunicación interna fluye correctamente en su área de trabajo?

Tabla 9. Comunicación interna

Indicador	Número	Porcentaje
Muy de acuerdo	33	28,7
De acuerdo	52	45,2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	17,4
En desacuerdo	10	8,7
Muy en desacuerdo		
Total	115	100

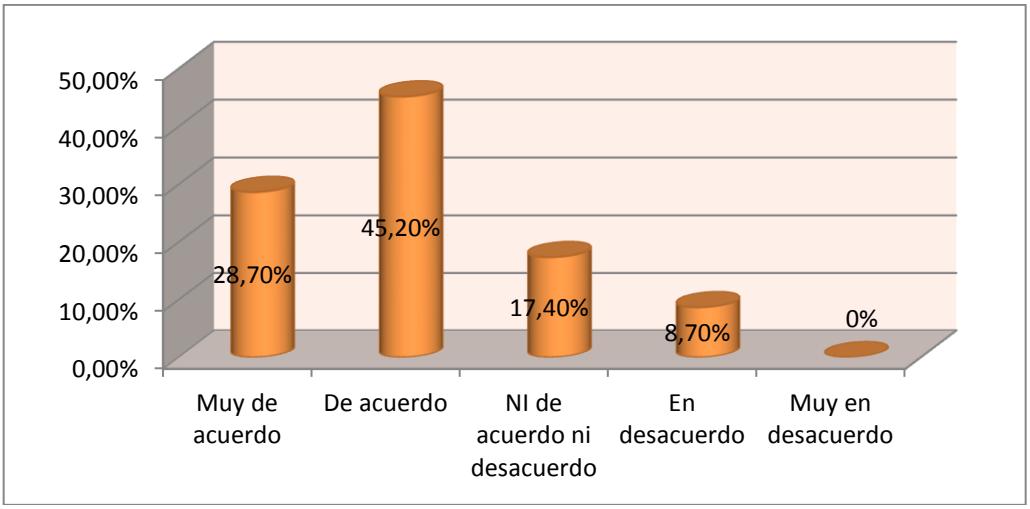


GRÁFICO 11. Comunicación interna
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a la fluidez de la comunicación en el área de trabajo, en base a resultados se puede deducir que en su mayoría de los encuestados indican que la comunicación interna dentro de estas organizaciones tiene fluidez correcta dentro de las áreas de trabajo, y en un porcentaje menor indican que existe deficiencia en las relaciones de comunicación que debe existir en los lugares de trabajo, de cada una de las empresas de transporte público de la provincia del Carchi.

10.- ¿En el área de su trabajo las condiciones ambientales le facilita para ejecutar sus actividades diarias?

Tabla 10. Condiciones ambientales

Indicador	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	46	40
De acuerdo	26	22,6
Indiferente	33	28,7
En desacuerdo	10	8,7
Totalmente desacuerdo		
Total	115	100

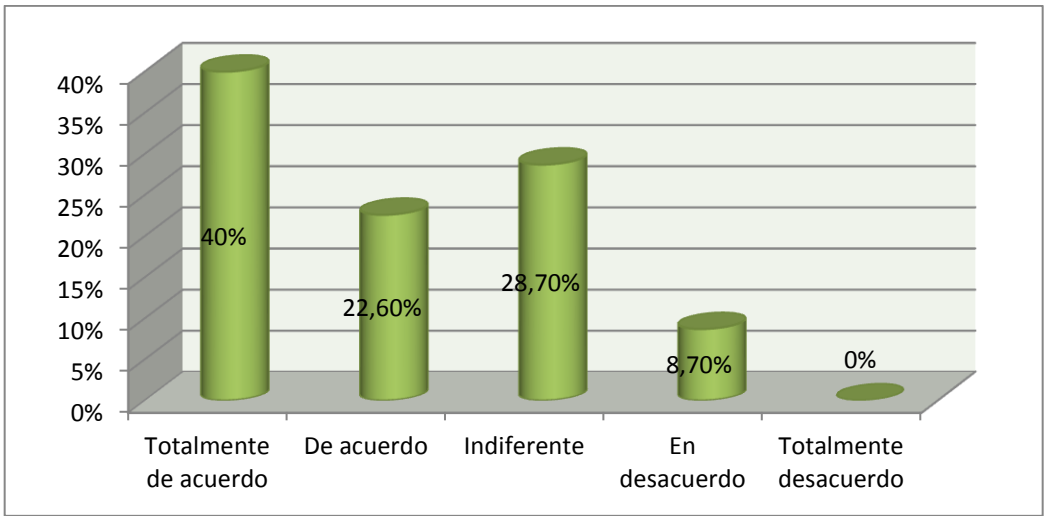


GRÁFICO 12. Condiciones ambientales
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para la mayoría de los trabajadores consideran importante las condiciones ambientales dentro de su trabajo, puesto que si no existen entornos de comodidad, no se rinde de manera efectiva en el desarrollo de sus actividades, mientras que para una minoría esta situación les es indiferente, por cuanto no prestan mucha atención a las condiciones ambientales dentro de su área de trabajo.

11.- ¿Los equipos tecnológicos que utiliza están adecuados a su trabajo diario?

Tabla 11. Equipos tecnológicos

Indicador	Frecuencia	%
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	8,7
Satisfecho	63	54,8
Muy satisfecho	42	36,5
Total	115	100

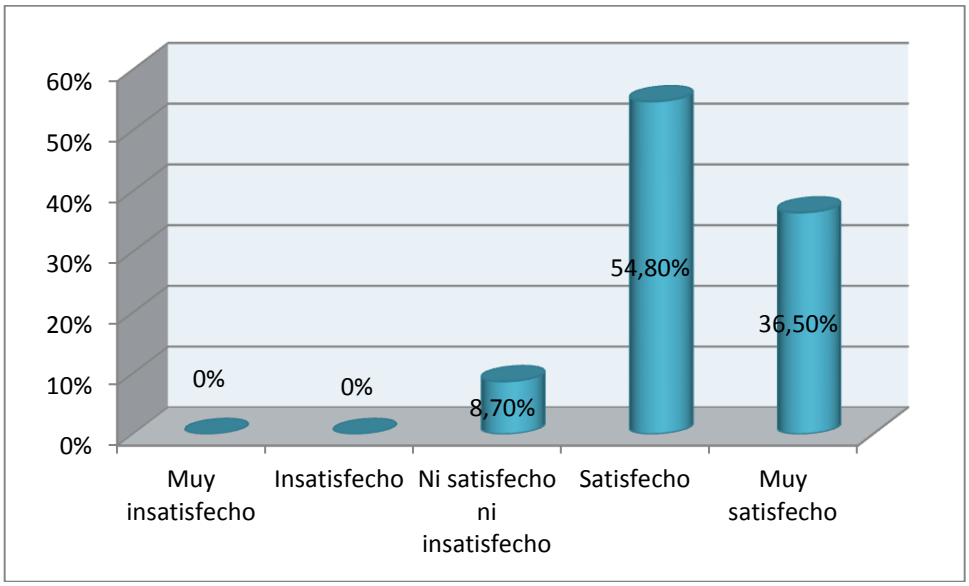


GRÁFICO 13. Equipos tecnológicos
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los adelantos tecnológicos se deben utilizar en todas las actividades y trabajos, por lo que en las oficinas de las diferentes cooperativas se presume que se ha priorizado su utilización; de acuerdo a los resultados de los encuestados, en su mayoría indican estar satisfechos con los equipos tecnológicos utilizados, ya que tienen como finalidad dinamizar los trámites y tareas que desarrollan cada uno de sus empleados.

12.- ¿La organización realiza un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas dentro del equipo de trabajo?

Tabla 12. Cumplimiento de objetivos y metas

Indicador	Frecuencia	%
Nunca	5	4,3
Casi nunca	15	13,1
A veces	30	26,1
A menudo	43	37,3
Siempre	22	19,2
Total	115	100

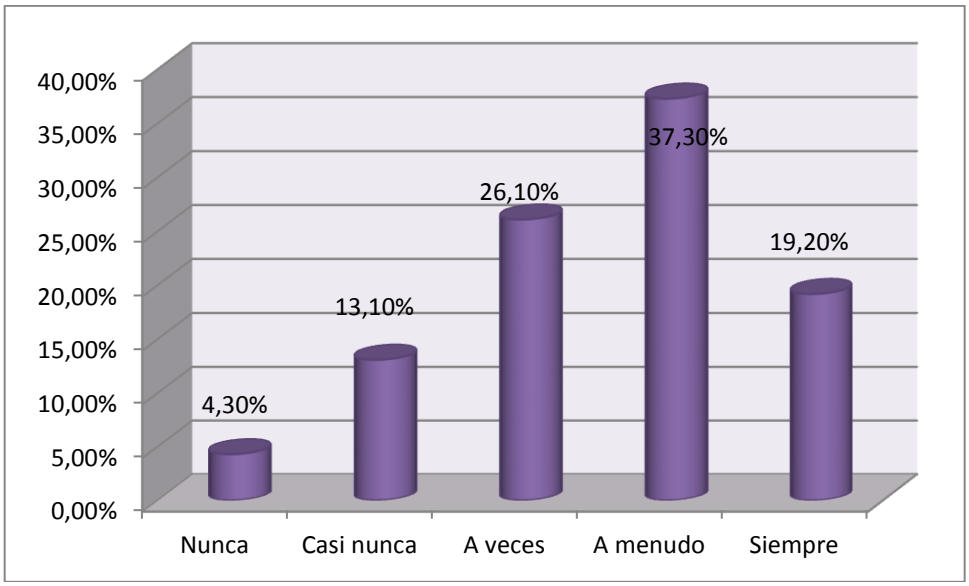


GRÁFICO 14. Cumplimiento de objetivos y metas
Fuente: Encuesta a empleados 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Esporádicamente se realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas dentro de las organizaciones, es muy importante que los jefes de oficina, gerentes de empresas deberían implementar las formas de controlar el desempeño laboral, por lo que la propuesta de la investigación podría ser de mucha utilidad, para mejorar la eficiencia de todos y cada uno de los empleados de las empresas de transporte público de la provincia del Carchi.

13.- ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo del personal?

Tabla 13. Programa de capacitación y desarrollo del personal

Indicador	Frecuencia	%
SI		
NO	115	100
Total	115	100

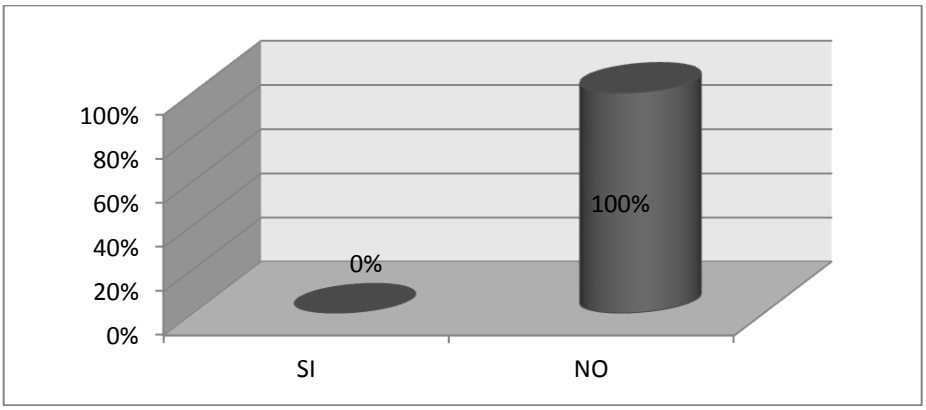


GRÁFICO 15. Programa de capacitación y desarrollo del personal
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La respuesta es muy decisiva, la totalidad de los encuestados reconocen que la empresa no dispone de un programa de capacitación y desarrollo personal; esto concuerda con la propuesta de la investigación, quien plantea la implementación de un plan de gestión administrativa de talento humano, mediante el cual se lograría el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de las empresas de transporte público de la provincia del Carchi.

14.- ¿Le gustaría que la organización le brinde capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 14. Capacitación para mejorar su desarrollo laboral

Indicador	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	115	100
De acuerdo		
Ni de acuerdo ni desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total	115	100

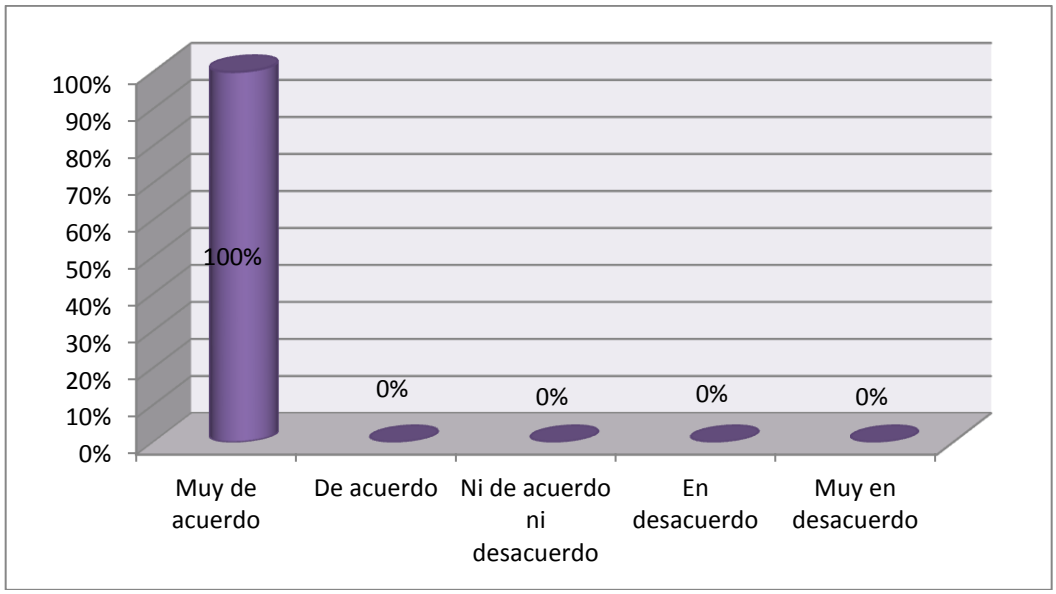


GRÁFICO 16. Capacitación para mejorar su desarrollo laboral
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La respuesta es contundente, la totalidad de los encuestados han dicho que están de acuerdo con que la empresa brinde cursos de capacitación para poder mejorar su desempeño laboral en cada una de las empresas de transporte público del Carchi. Esto tiene que alertar a los directivos y propietarios de las empresas, para preocuparse en ese sentido, con la finalidad de lograr el cambio y mejoramiento de la calidad de servicio en esas empresas de transporte público.

15.- ¿La organización le motiva y reconoce adecuadamente las tareas que desempeña?

Tabla 15. Motivación y reconocimiento

Indicador	Frecuencia	%
Muy insatisfecho		
Insatisfecho	8	7
Ni satisfecho ni insatisfecho	32	27,8
Satisfecho	48	41,7
Muy satisfecho	27	23,5
Total	115	100

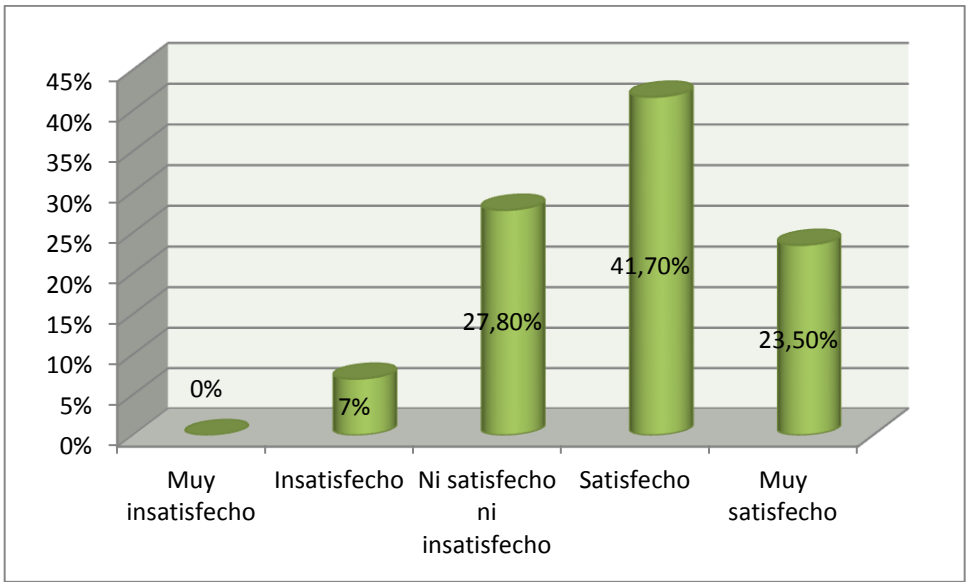


GRÁFICO 17. Motivación y reconocimiento
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede establecer que quienes están al frente de las empresas de transporte no han considerado lo importante que es la satisfacción del empleado, y que se deben implementar incentivos y premios a la eficiencia, con lo cual se lograría el mejoramiento del desempeño laboral, con lo cual todos quienes trabajan en las empresas se beneficiarían.

16.- ¿Cómo considera los salarios que le ofrece la organización?

Tabla 16. Salario

Indicador	Frecuencia	%
Muy bueno	15	13
Bueno	75	65,2
Regular	25	21,8
Malo		
Total	115	100

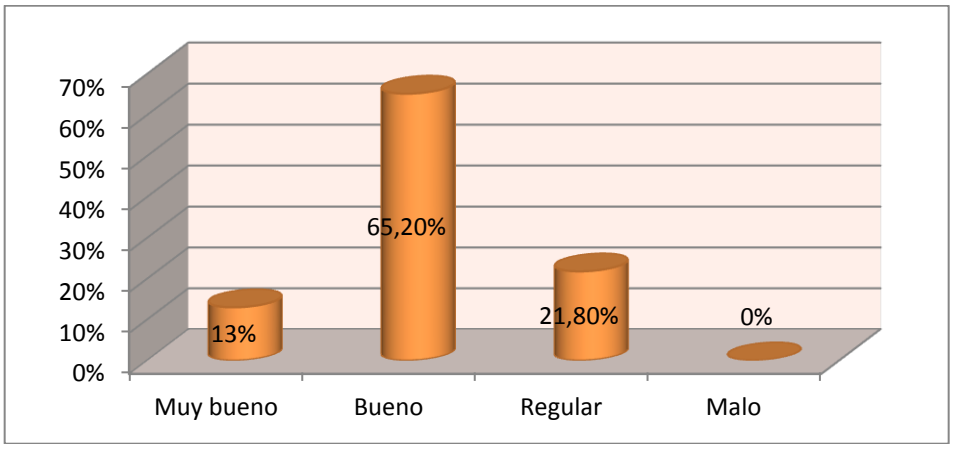


GRÁFICO 18. Salario
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Lo planteado en relación a la opinión que le merecen los salarios que ofrecen en las empresas, se puede apreciar que no hay total acuerdo con los salarios que reciben los empleados, por lo que sería importante que los directivos de las empresas, actualicen el nivel de sueldos, para que sus empleados, mejoren personalmente y sus familiares que dependen del salario que recibe por los servicios que presta en las empresas de transporte público, sin embargo a través de la investigación se puedo apreciar que los sueldos son casi homogéneos.

17.- ¿La organización le facilita oportunidades para desarrollar su carrera y promover a un ascenso?

Tabla 17. Desarrollo de carrera y ascenso

Indicador	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	44	38,3
Insatisfecho	51	44,3
Ni satisfecho ni insatisfecho	15	13
Satisfecho	5	4,4
Muy satisfecho		
Total	115	100

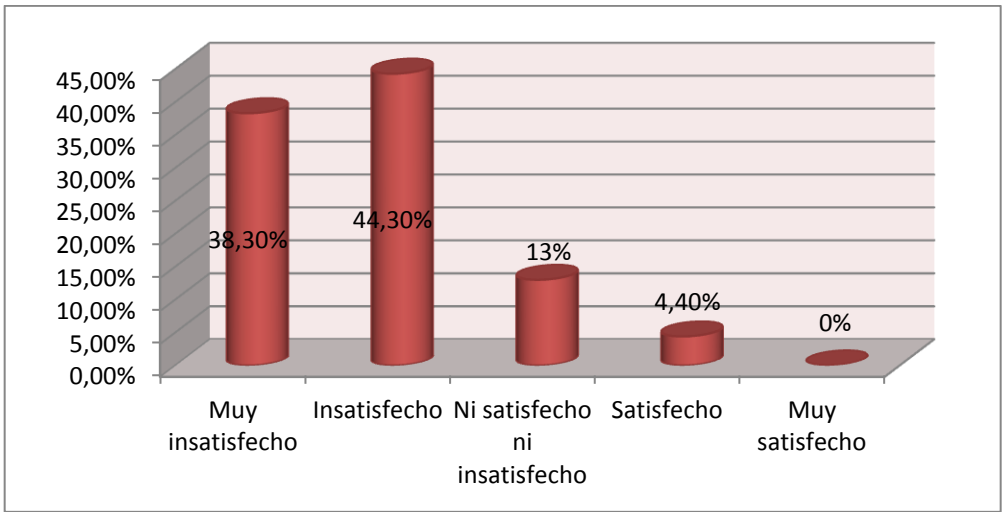


GRÁFICO 19. Desarrollo de carrera y ascenso
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados reflejan que en la organización no brinda oportunidades de desarrollo personal, ni tampoco se brindan facilidades para mejoramiento profesional; por esto, los directivos y propietarios de empresas de transporte, deben brindar todas las facilidades al talento humano para su mejoramiento en cualquiera de los campos que el empleado escoja, por cuanto con la adquisición de mayor conocimiento podrán aportar en la organización para el progreso y adelanto de esta.

18.- ¿Cuenta la organización con un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano?

Tabla 18. Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano

Indicador	Frecuencia	%
SI		
NO	115	100
Total	115	100

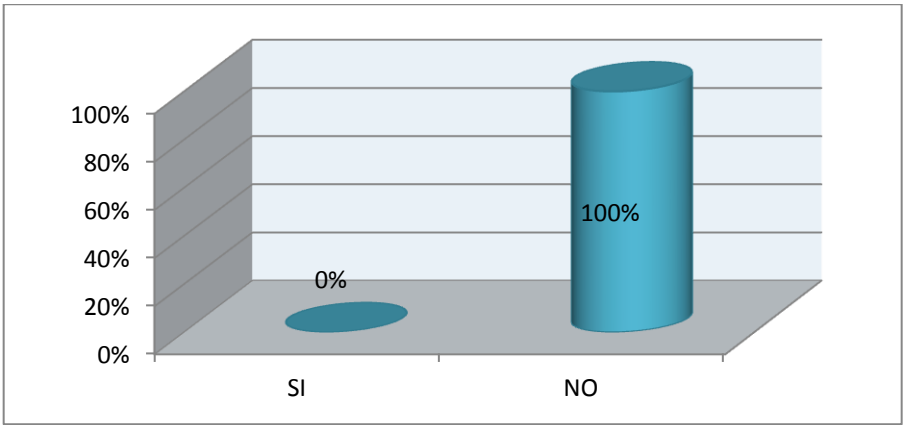


GRÁFICO 20. Cuenta la organización con un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados son claros, la totalidad de encuestados contestan que la empresa no dispone de un instrumento que guíe los destinos de todos quienes dependen de las empresas transportistas; por ello los propietarios y directivos deben preocuparse un poco más en planificar, mediante la utilización de un modelo de gestión de talento humano, con lo que se lograría el mejoramiento de las empresas y de quienes dependen de las mismas.

19.- ¿Piensa usted que al implementar un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano en la organización?:

Tabla 19. Desempeño laboral, trabajo en equipo, clima laboral, capacitación

Indicador	Frecuencia	%
Mejorará su desempeño laboral	55	47,8
Existirá mayor trabajo en equipo	35	30,4
Mejorará el clima laboral	15	13,1
Se generará más capacitación	10	8, 7
Total	115	100

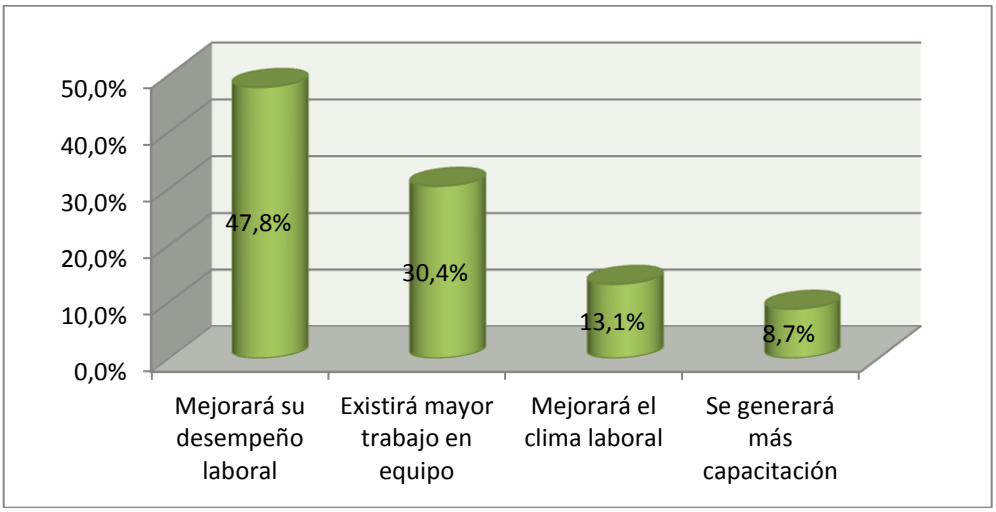


GRÁFICO 21. Desempeño laboral, trabajo en equipo, clima laboral, capacitación
Fuente: Encuesta a empleados junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Por supuesto que la pregunta es pertinente, ya que con la planificación, diseño e implementación de un modelo de gestión de talento humano, se mejoraría según la percepción de los encuestados, el desempeño laboral, el trabajo en equipo, el clima laboral y puede generar mayores oportunidades de capacitación; tan importante para el mejoramiento de las empresas en general.

3.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS (178) DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

1.- ¿Considera usted al Talento Humano como un elemento fundamental dentro de la organización?

Tabla 20. Talento Humano elemento fundamental en la organización

Indicador	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	85	47,8
De acuerdo	73	41
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	11,2
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total	178	100

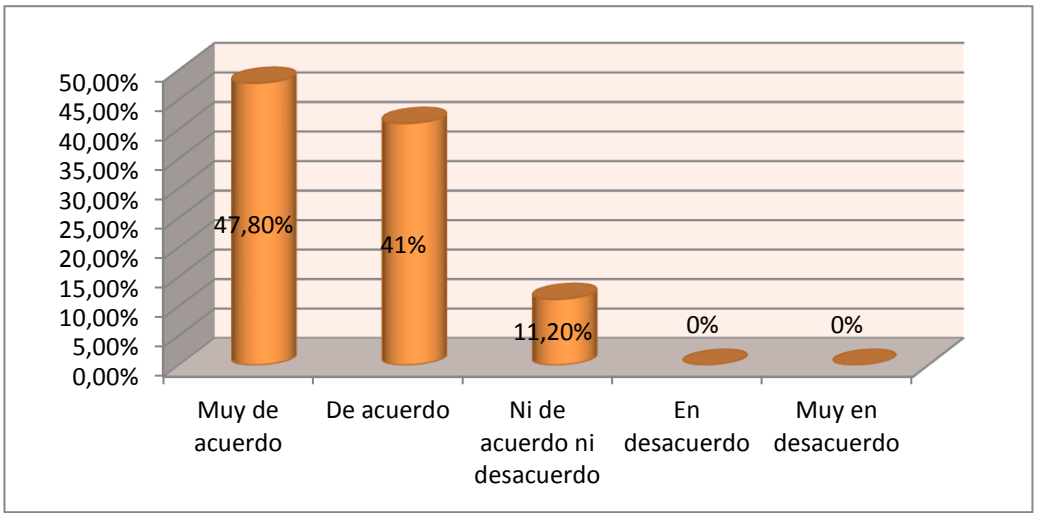


GRÁFICO 22. Talento Humano elemento fundamental en la organización
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a estos datos se puede deducir que los directivos tienen claro sobre la importancia de los trabajadores y empleados dentro de las empresas de transporte, ya que del recurso humano depende la evolución y competitividad de una organización.

2.- ¿Cumple usted con todas las obligaciones patronales con sus empleados?

Tabla 21. Obligaciones patronales

Indicador	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	35	19,7
De acuerdo	143	80,3
Indiferente		
En desacuerdo		
Totalmente desacuerdo		
Total	178	100

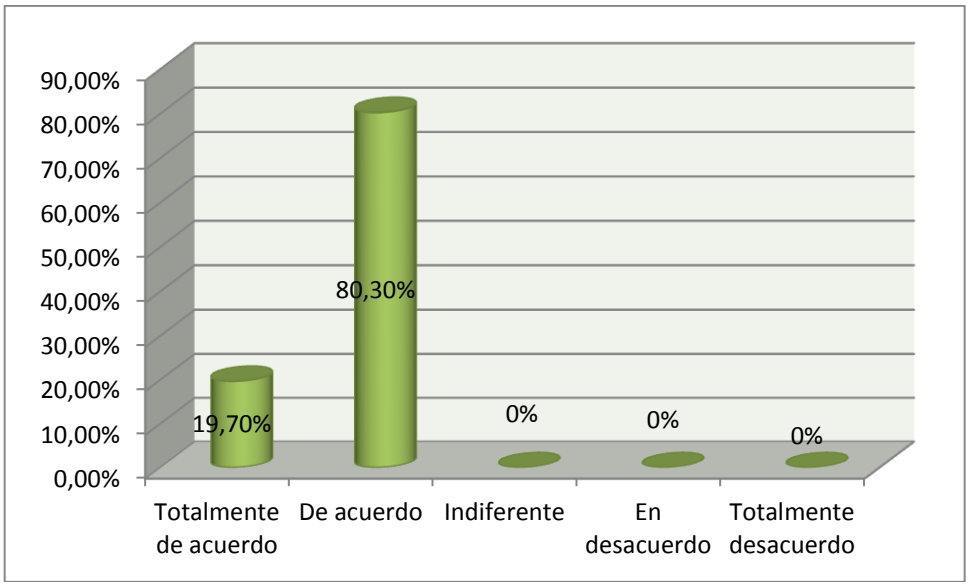


GRÁFICO 23. Obligaciones patronales
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las respuestas reflejan que en su mayoría, los directivos si conocen de sus responsabilidades y las cumplen, esto en beneficio de sus empleados, a pesar de que las leyes los protegen y obligan a todo empleador a cumplir con afiliación, principalmente a la seguridad social.

3.- ¿La organización cuenta con un Manual de funciones?

Tabla 22. Manual de Funciones

Indicador	Frecuencia	%
SI	8	4,5
NO	170	95,5
Total	178	100

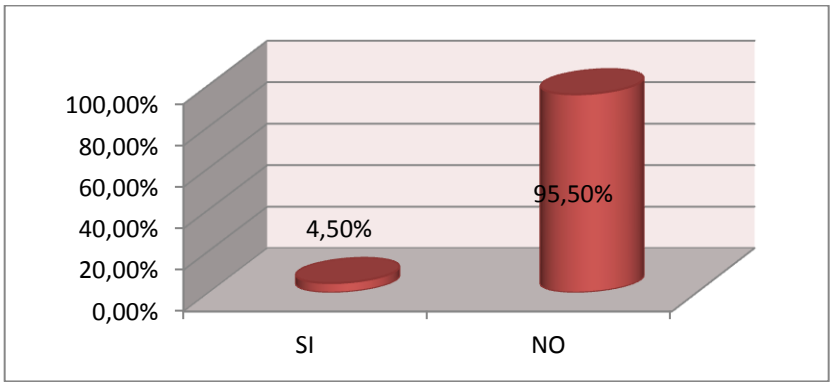


GRÁFICO 24. Manual de Funciones
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que la mayor parte de estas organizaciones no cuentan con un manual de funciones, en donde se especifique claramente las funciones que debe desempeñar cada uno del personal; posiblemente quienes han contestado afirmativamente, estén confundidos con las reglas e indicaciones que en forma verbal se suele indicar dentro de departamento o sección, mas no tienen claramente establecido, lo que significa o contiene el manual de funciones; con este instrumento las empresas u organizaciones emprenden su trabajo, para un tiempo definido.

4.- ¿Cómo realiza la selección del personal para su organización?

Tabla 23. Selección del personal

Indicador	Frecuencia	%
Concurso interno	70	39,3
Concurso externo	108	60,7
Otros		
Total	178	100

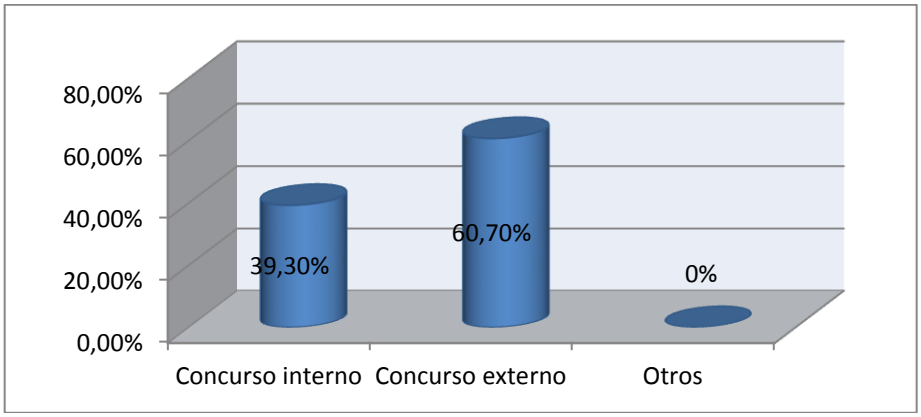


GRÁFICO 25. Selección del personal
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que los directivos de las empresas, en su mayoría convocan a concurso externo, estos resultados se pueden interpretar como una práctica común, por cuanto se garantiza el derecho que tienen todos a participar y optar para alguna vacante de trabajo que se presente, en una minoría efectúa el concurso interno, algunas de estas organizaciones optan por llenar una vacante con el personal disponible dentro de la organización.

5.- ¿En caso de existir un cargo vacante dentro la organización se facilita promociones internas?

Tabla 24. Promociones internas de cargos vacantes

Indicador	Frecuencia	%
Nunca		
Casi nunca		
A veces	100	56,2
A menudo	50	28,1
Siempre	28	15,7
Total	178	100

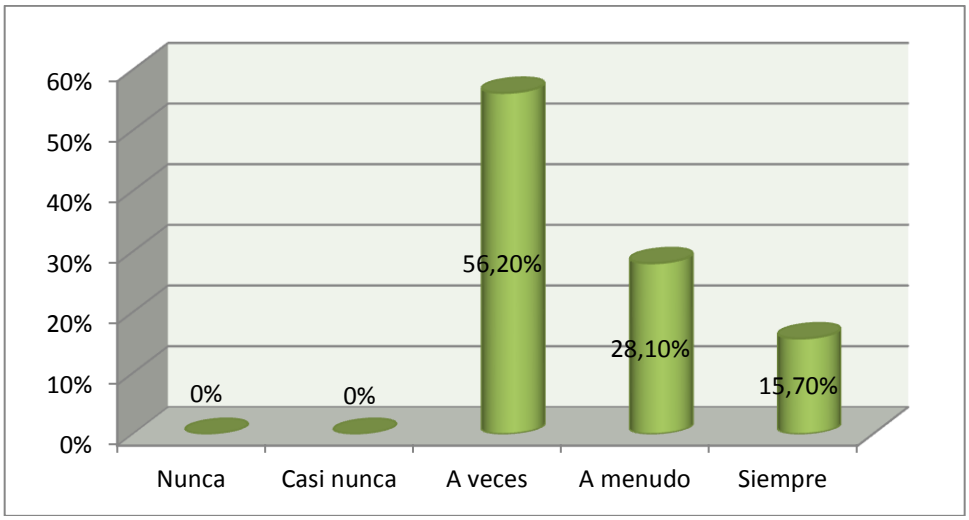


GRÁFICO 26. Promociones internas de cargos vacantes
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos existe mucha relación con la pregunta anterior, por cuanto muchas de las organizaciones optan por efectuar promociones externas para cubrir una vacante disponible, con el fin de enriquecer al talento humano de la organización, aprovechar de mejor manera las nuevas ideas que aporta el talento humano; y una mínima población de los encuestados manifiestan que realizan promociones internas para llenar una vacante dentro de la organización, con el fin de motivar a su talento humano existente en la misma.

6.- ¿Promueve usted el establecimiento de programas de capacitación y desarrollo del talento humano?

Tabla 25. Programas de capacitación y desarrollo

Indicador	Frecuencia	%
Nunca	58	32,6
Casi nunca	50	28,1
A veces	70	39,3
A menudo		
Siempre		
Total	178	100

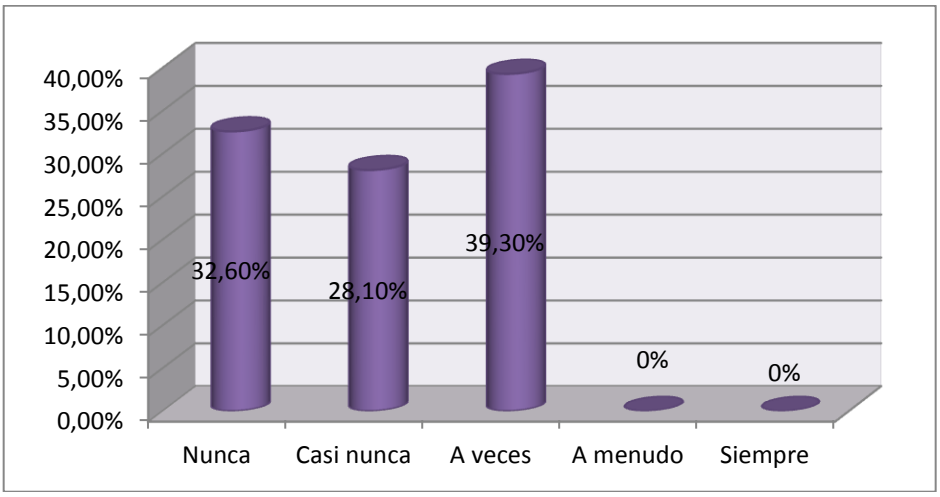


GRÁFICO 27. Programas de capacitación y desarrollo
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que la totalidad de los directivos se han descuidado de la parte más importante en el desarrollo positivo del talento humano, y las empresas de transporte no pueden ser la excepción, ya que los dirigentes deben entender que con capacitación continua que se les dé a los empleados, se garantiza estar actualizados en conocimientos que tienen relación directa con las empresas de transporte, esto garantizará obtener beneficios para el talento humano y a su vez que éste contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

7.- ¿Dentro del presupuesto anual, dispone la organización de un rubro destinado para capacitación?

Tabla 26. Rubro para capacitación

Indicador	Frecuencia	%
SI	18	10,1
NO	160	89,9
Total	178	100

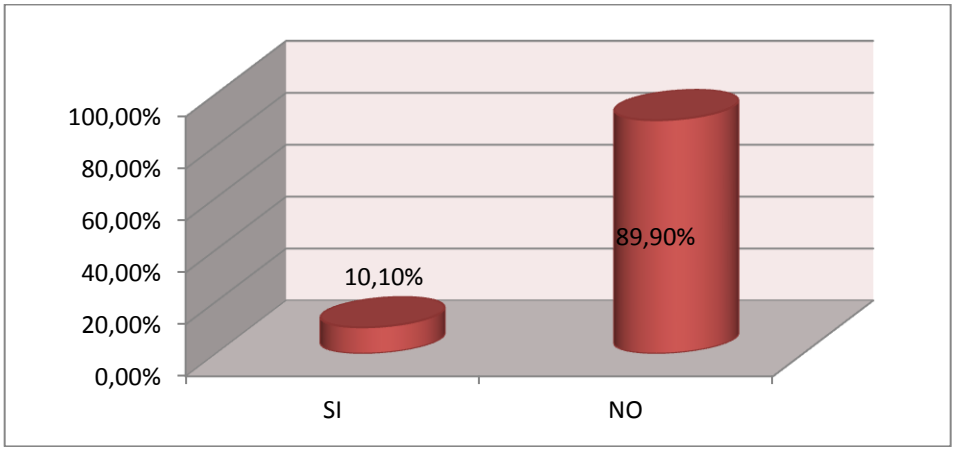


GRÁFICO 28. Rubro para capacitación

Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se puede apreciar que la mayoría de los encuestados manifiestan que la organización no dispone de un rubro para capacitación; aspecto muy importante que las empresas no han tomado en cuenta, por cuanto dotando de conocimientos al talento humano se logrará obtener un desempeño óptimo; y una minoría de los encuestados indican que consideran importante la capacitación de su personal por lo tanto planifican y establecen dentro de su presupuesto un rubro para este efecto y contar con ello personal altamente motivado.

8.- ¿Realiza usted evaluaciones periódicas del cumplimento de los objetivos y metas de sus empleados?

Tabla 27. Evaluaciones

Indicador	Frecuencia	%
Mensual		0%
Trimestral		0%
Semestral	20	11,2
Anual	120	67,4
Nunca	38	21,4
Total	178	100

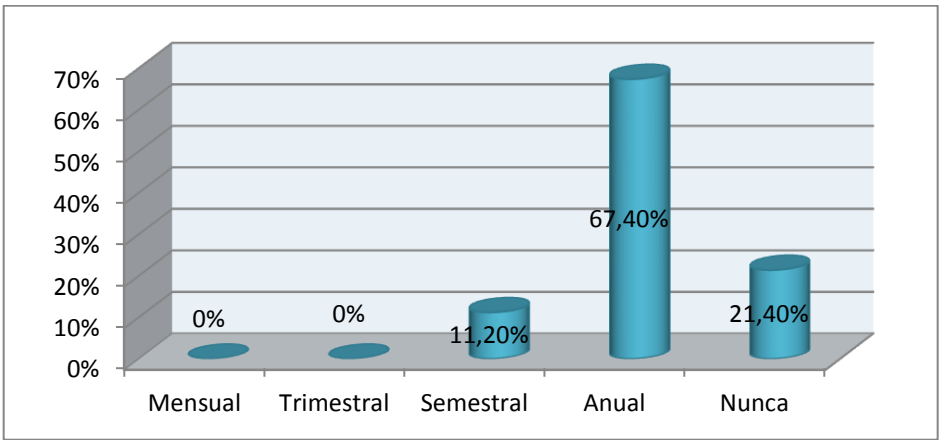


GRÁFICO 29. Evaluaciones
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos la mayor parte de la población manifiesta que las evaluaciones las realizan de manera semestral y anual, lo sorprendente, está en que se diga que se hace evaluación, si ni siquiera planificación, ni manual de funciones, mantienen algunas empresas; puede ser que las evaluaciones sean dirigidas a los ingresos que cada unidad genera diariamente, cada mes, semestralmente o al año, más no al cumplimiento de los objetivos y metas de sus empleados, tal cual lo indica en su minoría una parte de la población encuestada.

9.- ¿Dispone la organización con un Reglamento Interno?

Tabla 28. Reglamento interno

Indicador	Frecuencia	%
SI	128	71,9
NO	50	28,1
Total	178	100

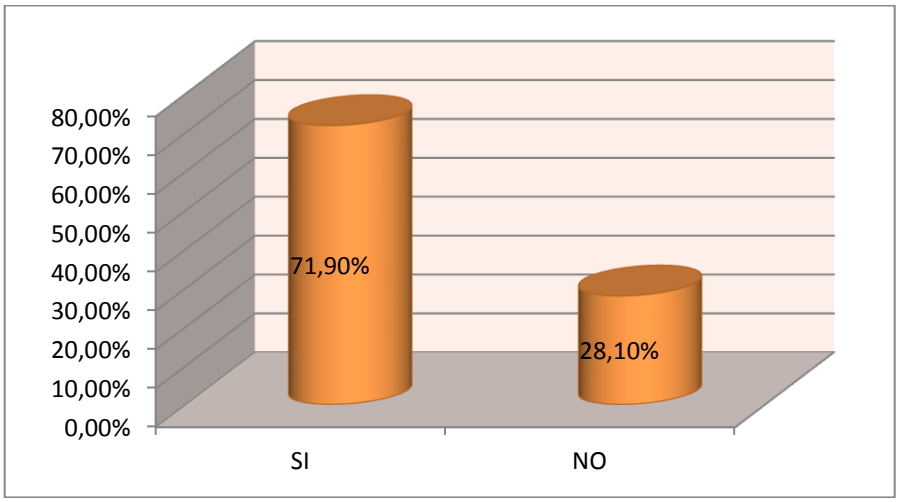


GRÁFICO 30. Reglamento interno
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es algo confuso que se diga que existe un reglamento interno, pero que esté suelto en relación a una planificación más completa, donde el reglamento es una parte del manual de funciones y este a su vez, parte importante del plan de gestión administrativa del talento humano, instrumentos estos, que los entrevistados han manifestado que no cuentan las empresas de transporte público de la provincia del Carchi.

10.- ¿Considera usted importante la implementación de un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano para la organización?

Tabla 29. Implementación del Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano

Indicador	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	148	83,1
De acuerdo	30	16,9
Ni de acuerdo ni desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total	178	100

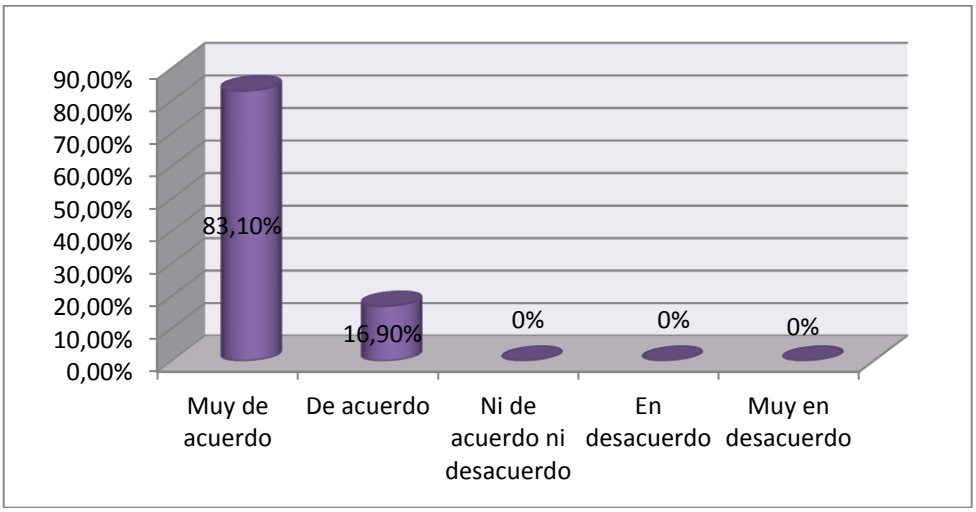


GRÁFICO 31. Implementación del Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano
Fuente: Encuesta a directivos junio 2013
Elaborado por: Mónica Cortez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En su totalidad la población encuestada indica la importancia de efectuar la implementación de un modelo de gestión de talento humano, para ser utilizadas por las empresas de transporte público, por lo que se concluye que si hay predisposición, y la consideración necesaria de que se diseñe para las empresas, ese instrumento guía.

3.8. VERIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de un Modelo de Plan de gestión administrativa del Talento Humano, basado en una serie de procesos, permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano de la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, y con ello generar, desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas, valores y conocimientos de todos sus integrantes, con el fin de realizar en una forma clara y efectiva cada uno de los procesos a seguir para el cumplimiento del Plan de Gestión administrativa del Talento Humano.

La propuesta establecida se justifica de acuerdo a la información recopilada de las encuestas que fueron aplicadas a los empleados, directivos y socios de las empresas de transporte público de pasajeros del Carchi.

De acuerdo a la información se pudo verificar que el talento humano dentro de estas organizaciones no poseen Manuales de Funciones que establezcan claramente las actividades que deben desempeñar, sino únicamente la indicaciones dadas por sus jefes inmediatos.

Además se puedo identificar que el personal no recibe capacitación, motivación y ascensos, por lo que sería benéfico que se organice, planificación y programación de actividades para el talento humano de las empresas de transporte público del Carchi.

De igual manera y como un puntal importante para la investigación con la información recopilada se pudo constar claramente que estas organizaciones necesitan de un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano para cumplir de manera efectiva cada uno de los procesos a seguir para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos específicos planteados al inicio de la presente investigación y una vez concluido el análisis e interpretación de los resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la organización.
- Con la realización de las encuestas se pudo considerar que estas organizaciones no poseen un Manual de Funciones, en donde el recurso humano cuente con especificaciones para el correcto desenvolvimiento de sus actividades, por lo que el desempeño laboral de cada trabajador lo desarrolla en un nivel medio logrando que el cumplimiento de las metas organizacionales sean bajas.
- Dentro de las empresas de transporte público no disponen de rubros para programas de capacitación y desarrollo del talento humano, parte fundamental para lograr el mejoramiento del desempeño laboral, la generación de una comunicación abierta y fluida en donde permita fortalecer los lazos entre directivos y empleados.
- La carencia de herramientas necesarias para las evaluaciones de desempeño laboral, ocasionan que sean realizadas a menudo, pero no se determinan evaluaciones frecuentes y sistemáticas de las funciones que realizan los empleados.
- No impulsar trabajo en equipo origina una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional por parte del talento humano de estas empresas.

- Las empresas de transporte público no brindan ni facilitan oportunidades de desarrollo personal y profesional aspectos importantes en donde el recurso humano alcanza con ello una gran motivación, logrando así contribuir y aportar con sus conocimientos al progreso institucional.
- En las empresas de transporte público de pasajeros del Carchi, no cuentan con un Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano, por lo que no se sigue un correcto proceso que coadyuve al mejoramiento del entorno organizacional, dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal.
- La aplicación de un modelo de plan de gestión del talento humano origina en la institución una cultura organizativa para cumplir los procesos, y se caracteriza por la medición del desempeño del personal a fin de que realicen de mejor manera sus funciones y mejoren continuamente,

4.2. RECOMENDACIONES

- Se debe promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, valores organizacionales, objetivos de la organización para mejorar la comunicación entre directivos y empleados.
- Se recomienda elaborar un manual de funciones para el recurso humano de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, que describan sus roles y responsabilidades.
- Se recomienda establecer un rubro para capacitaciones y planificar programas de capacitación y desarrollo del talento humano, para el personal de la Unión de Cooperativas del Carchi, lo cual contribuirá al desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores encaminados al cumplimiento de las actividades que desempeñan y a lograr el crecimiento personal e institucional.
- La Gerencia de la Unión de Cooperativas del Carchi, debe desarrollar procesos de evaluaciones internas a corto plazo basados en las

funciones que realice cada una de los empleados, con los que ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

- Es recomendable facilitar al recurso humano de la Unión de Cooperativas del Carchi, oportunidades de desarrollo de carreras, ya que con ello puede aspirar a un ascenso dentro de la organización y sobre todo para que con sus conocimientos adquiridos contribuya al progreso y adelanto institucional.
- Es recomendable establecer planes de incentivos que premien al trabajador, ya que estos incentivos estimulan ciertos tipos de comportamiento en el talento humano, y se sentirá motivado para cumplir con mayor éxito sus actividades.
- Es recomendable la documentación y aplicación de un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, ya que estipula los procesos necesarios para la contratación efectiva de personal, según su perfil para ocupar las vacantes disponibles, el mejoramiento del clima organizacional en los aspectos como: motivación, comunicación, trabajo en equipo, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que con un buen ambiente incita a efectuar las actividades de mejor manera.
- La aplicación de un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, debe ser una decisión estratégica de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, para afirmar el compromiso de todo el recurso humano e involucrarlos a mejorar su desempeño en función al mejoramiento institucional y de trascendencia administrativa.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

"MODELO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

5.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta el desarrollo del Modelo de Plan de Gestión Administrativa del Talento Humano propuesto para ser implementado en la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, para mejorar el desempeño laboral de sus socios, directivos y empleados.

El modelo de plan de gestión administrativa del talento humano está orientado a servir como una herramienta de la administración que le permitirá elevar el desempeño laboral del recurso humano, para lograr el éxito de una organización.

La gestión administrativa del talento humano está relacionada con la toma de decisiones relativas al personal que labora dentro de una organización, a fin de tomar las decisiones adecuadas para establecer una clara comprensión de las actividades que se debe realizar para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

Para que las actividades sean eficientes y eficaces dentro de las organizaciones sean estas públicas o privadas, es necesario que se aplique y se siga un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, de tal forma que esto contribuya al mejor desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Bajo estas situaciones ha generado de la investigación, proponer un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano en la Unión de Cooperativas del Carchi, con el objetivo de optimizar los movimientos que se siguen dentro de

la administración del recurso humano; la propuesta está encaminada para que todos los pasos sean aplicados correctamente y con ello se podrá obtener resultados beneficiosos para la organización, para ello se establece una serie de fases para el desarrollo del contenido del modelo:

Fase I

Se realiza un diagnóstico situacional en base a una matriz FODA de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.

Fase II

Dentro de esta fase se establecen la misión, visión del modelo del plan conjuntamente con las políticas y estrategias para la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.

Fase III

En esta tercera fase, se da a conocer todo referente a la Unión de Cooperativas del Carchi, su estructura organizativa, valores de la organización.

Fase IV

Se presenta el estudio del modelo del plan de gestión administrativa del talento humano, utilizando las siguientes herramientas reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, incentivos conformando con esto una propuesta integral del mismo.

Fase V

Dentro de esta fase se efectuará un control y seguimiento del modelo del plan para que abalice el éxito y se logre la consecución de los objetivos propuestos.

5.2. DATOS INFORMATIVOS

EMPRESA	**Unión de Cooperativas de Transportes de Pasajeros del Carchi**
PROVINCIA	Carchi
CANTÓN	Tulcán
PARROQUIA	Tulcán
DIRECCIÓN	Av. Centenario y Río Putumayo
TELÉFONOS	062983664/ 062982192
E-MAIL	unioncoopcarchi1976@hotmail.com

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Los medios de transporte fueron siempre indispensables para la civilización, en el desarrollo de los pueblos. Ante, la necesidad de mejorar el sistema de trabajo y con la responsabilidad de transportar el desarrollo socio económico de nuestra Provincia del Carchi, se implantaron muchos mecanismos de acuerdo a la época.

La transportación de pasajeros tomó cierto rumbo y despegue, poco a poco fue evolucionando y modernizándose ante la exigencia y demanda del usuario. Al principio de la década de las 70, la situación de la transportación de pasajeros del Ecuador era difícil y la desorganización que imperaba por ese entonces llegaba al desentendimiento entre los que participaban en esta dura labor, que conlleva a una serie de enfrentamientos entre los conductores y propietarios de las unidades de transporte.

Esta situación fue la que inspiró a un grupo de amigos, socios chóferes profesionales dirigidos por el Señor Bolívar Obando Peña a iniciar una ardua lucha para lograr cumplir uno de sus más anhelados sueños, la de conformar la UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS DEL

CARCHI. Por entonces presidía la cooperativa Expreso Tulcán, bajo la iniciativa de Bolívar Obando Peña, un grupo de delegados de las distintas cooperativas de la provincia se reúnen en el salón de sesiones de la Cooperativa Expreso Tulcán, logrando la conformación de esta organización que en un principio se denominó Pre – Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.

Es así como el 3 de Junio de 1978, en asamblea general, reunidos los dirigentes de las Cooperativas de la Provincia del Carchi y con la presencia del Sr. Lcdo. Julio Vásquez Delegado de la Dirección General de Cooperativas del Ecuador quien dio fe de la formación de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, se designaron a los dirigentes del primer consejo de Administración donde por su entusiasmo, esfuerzo, capacidad y visión, Bolívar Obando Peña fue designado presidente.

La conformación de este gremio permitió limar la serie de asperezas que existían entre los conductores y que a lo largo de los años de existencia ha logrado alcanzar positivas conquistas en beneficio de la clase obrera del volante.

Mediante arduas gestiones, se consiguió que la organización sea reconocida con vida jurídica el 26 de Octubre de 1978, bajo acuerdo ministerial Nº. 1450, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con Nº de orden 2734 con el nombre de UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS DEL CARCHI; regula su funcionamiento, actividad y operación en base a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

La Unión de Cooperativas del Carchi, es una organización de integración representativa, tiene como objetivo fundamental defender los intereses de sus afiliadas, ante organismos públicos y privados, colaborar en la solución de sus conflictos y brindarles capacitación, asesoría y asistencia técnica.

Las finalidades y objetivos de esta organización son las siguientes:

a) Precautelar y fortalecer los intereses de las afiliadas en el marco del cooperativismo y la economía solidaria;
b) Diseñar y ejecutar programas comunes de capacitación y de asistencia técnica ;
c) Desarrollar el intercambio de experiencias proyectos, ideas y trabajos conducentes a enriquecer la Economía Popular y Solidaria;
d) Realizar investigaciones sobre las necesidades de las afiliadas, a fin de encaminar productos financieros y servicios adecuados;
e) Delinear estrategias conducentes a generar alternativas reales de desarrollo económico, productivo y social desde el sector solidario de la economía, en las organizaciones afiliadas;
f) Crear espacios de debate en el plano económico, político y social acerca de los problemas que afectan al país realizando para ello foros, encuentros, conferencias, talleres, entre otros;
g) Representar a sus afiliadas ante los organismos estatales, municipales y particulares e internacionales;
h) Coadyuvar en la solución de los problemas que surgieren entre las organizaciones afiliadas;
i) Ofrecer a sus afiliadas, servicios de asesoramiento en administración, capacitación, educación, asistencia técnica – financiera, consultoría y, en general, cualquier tipo de asistencia;
j) Elaborar y mantener un banco de proyectos sociales y productivos;
k) Coadyuvar al mejoramiento y unificación de las políticas administrativas, financieras, contables y sentar las bases de políticas de desarrollo sustentables de sus afiliadas;
l) Velar porque sus afiliadas cumplan correctamente con el estatuto y las disposiciones de los organismos competentes;
m) Establecer relaciones con los organismos de integración, sean estos nacionales o internacionales para la consecución de los objetivos que

persigue la Unión realizando eventos y convenios que vayan en beneficio de esta y de sus afiliadas;

Actualmente la Unión Provincial de Cooperativas de Transportes de Pasajeros del Carchi se encuentra constituida por las filiales: Cooperativa Expreso Tulcán, Cooperativa Pullman Carchi, Cooperativa Tax Gacela, Cooperativa Micro Taxi San Cristóbal, Cooperativa Eugenio Espejo (El Angel), Cooperativa Mira (Mira) y Compañía Velotax Norte, quienes a su vez delegan a siete vocales representantes de cada empresa, para la conformación de los organismos de dirección y administración de la Unión del Carchi, con igualdad de derechos y obligaciones de su representada; por esta razón se puede indicar que la administración de la institución es democrática.

Los organismos de dirección que conforman la estructura de la Unión de Cooperativas son:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comisión de Educación
- Comisión de Tarifas y Frecuencias
- Comisión de Deportes

Los cargos administrativos que posee en cada área y con relación de dependencia son:

Tabla 30. PERSONAL DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARCHI

AREA	CARGO	N. DE PERSONAL
Presidencia	Presidente	1
Gerencia	Gerente	1
Secretaría	Secretaria	1
Contabilidad	Contadora	1
Boletería	Agentes de Boletería	11
Recaudación	Recaudadores	2
Sistemas	Ingenieros de sistemas	2
TOTAL EMPLEADOS		**19**

5.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, presenta deficiencias a nivel organizacional, la falta de un adecuado proceso de gestión que enfoque subprocesos y actividades del talento humano, todo esto se da por un manejo empírico y tradicional efectuado dentro de la organización, causando un descontrol de las acciones administrativas, generando desorganización en el cumplimiento de las actividades.

El éxito dentro de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad que tengan para efectuar una correcta gestión administrativa del talento humano, que es utilizada para describir el valor del conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas, capacidades y competencias de la fuerza de trabajo del talento humano.

La gestión administrativa del talento humano tiene relación directa con el personal que labora dentro de una organización, por lo que los gerentes deben tomar decisiones para facilitar oportunidades de desarrollo a los empleados y asegurar que las aptitudes y obligaciones del puesto sean lo bastante flexibles para posibilitar el crecimiento y el aprendizaje.

Las organizaciones deben buscar los medios adecuados para utilizar el conocimiento existente en el talento humano, así como también las habilidades que este posee y que permanecen sin ser utilizadas dentro de su área de trabajo, lo que generaría con ello a efectuarse trabajo en equipo, mejor comunicación, a generar nuevas ideas creativas e innovadoras, que contribuyen al mejoramiento del clima laboral.

Las grandes organizaciones continuamente capacitan a su talento humano para que se logre mayor eficiencia y eficacia de los limitados recursos que estas poseen, mejorando con ello sus procesos y generando estrategias empresariales que vayan en función de sus necesidades y buscando continuamente oportunidades de crecimiento, por lo que hay que fomentar concienciación en los empresarios de que el talento humano es el principal activo de toda empresa, y a los cuales hay que tomar en consideración especialmente en la Unión de Cooperativas del Carchi, en donde no se ha establecido hasta el momento ningún modelo de plan de gestión administrativa del talento humano que ayude a perfeccionar su desempeño laboral; así como también a detectar los problemas que se forman dentro del equipo de trabajo y valorar las capacidades reales que tienen los empleados. Por lo tanto, es necesario obtener información que explique de manera eficaz y cierta, el comportamiento del talento humano y con ello establecer los correctivos necesarios y crear un ambiente de confianza y satisfacción mejorando en la medida de lo posible su ejercicio profesional y potenciando sus aptitudes y capacidades, y así contar con personal motivado y satisfecho que pueda responder a las expectativas organizacionales.

5.4. JUSTIFICACIÓN

En la investigación efectuada se pudo detectar que este tipo de organizaciones presenta deficiencias en cuanto a la administración del recurso humano, de acuerdo a las encuestas realizas y como objeto de estudio en la Unión de Cooperativa del Carchi, se puedo evidenciar que las evaluaciones del

desempeño las realizan esporádicamente, no existe programas de capacitación al personal, y no posee programas de incentivos.

Ante estas dificultades que afronta la organización, es necesario buscar posibles soluciones que beneficien a este sector, por ello es que se propone un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano que es una herramienta interesante que podría ser de gran ayuda para este sector.

La superación de toda organización no se logra de un momento a otro, sino que sus dirigentes buscan estrategias idóneas en donde los objetivos, metas, misión y visión sean encaminados a cumplir los planes establecidos, es por ello que con la propuesta planteada para la Unión de Cooperativas del Carchi, se contribuirá para que el talento humano busque las tácticas necesarias para el cumplimiento de sus propósitos establecidos.

El objeto de la propuesta es efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva, que mejore el nivel de calidad del desempeño laboral y el desarrollo del talento humano a través de la utilización adecuada de un plan de gestión administrativa, proceso fundamental para apoyar el progreso individual como de equipo y con ello proporcionar nuevas directrices enfocadas a la satisfacción laboral del personal, el cumplimiento de los objetivos y la consecución de una actividad global a nivel organizacional.

La propuesta también trata de promover al talento humano de la Unión de Cooperativas del Carchi, ya que se adaptan fácilmente a los cambios, y con estos nuevos procesos empresariales el equipo de trabajo de la organización será más productivo, su entorno de trabajo será más agradable y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo y sobre todo se contará con un cliente interno capacitado, motivado y adecuadamente seleccionado.

Con la propuesta establecida se trata de buscar beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores.

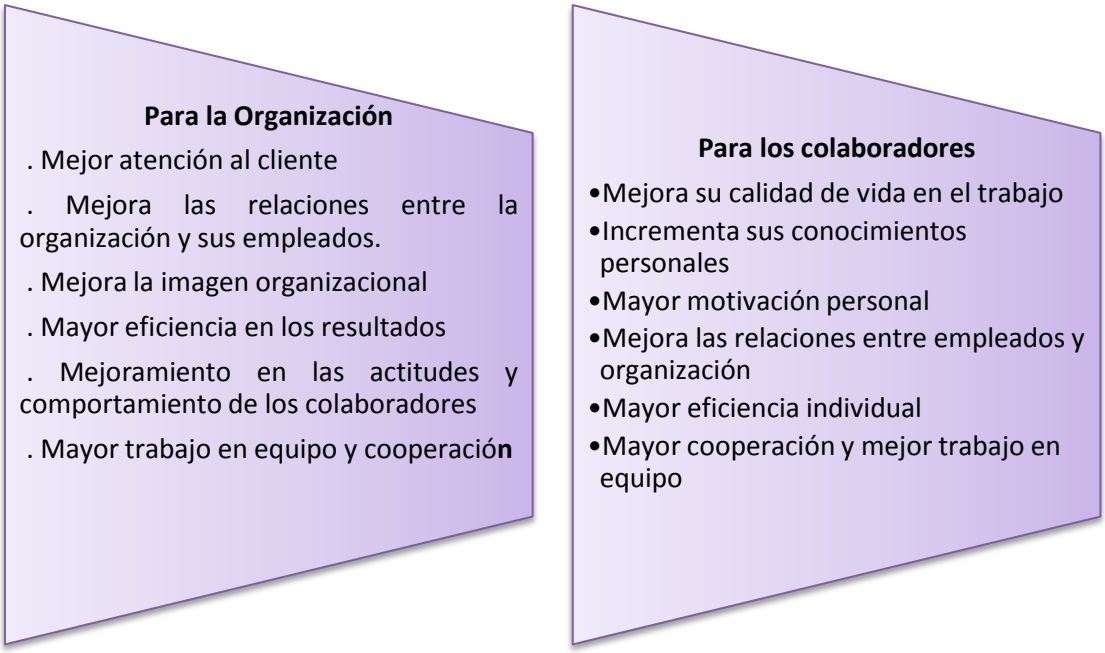


GRÁFICO 32. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA
Fuente. Chiavenato (2005)
Elaborado por: Mónica Cortez

5.5. OBJETIVOS

5.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Plan de gestión administrativa del Talento Humano, que incida positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.

5.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aportar a la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi una metodología adecuada que permita aplicar los procesos del Modelo de Plan de gestión administrativa del Talento Humano.
- Mejorar los procesos de admisión, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la Unión de Cooperativas del Carchi.
- Plantear un programa de formación integral y desarrollo del talento humano, mediante un equipo de alto rendimiento y plan de carrera.

- Formular las recomendaciones a fin de fortalecer el Modelo del Plan de gestión del talento humano dentro de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi.

5.6. FUNDAMENTACIÓN

Para la estructuración de la propuesta, se ha tomado en cuenta fundamentos teóricos y conceptos relacionados que intervienen dentro del modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, los mismos que forman parte de la Fundamentación Teórica de la presente investigación, cuyos fundamentos se los pone en práctica dentro del modelo operativo de la propuesta.

5.7. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Dentro de los procesos de administración del recurso humano, es importante proporcionar a quienes participan de una reestructuración organizacional, un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano orientado a lograr el desarrollo integral del talento humano de la organización.

En el presente documento se presenta la manera como se desarrolla la propuesta, cuya finalidad es la de mejorar la administración del talento humano dentro de esta organización.

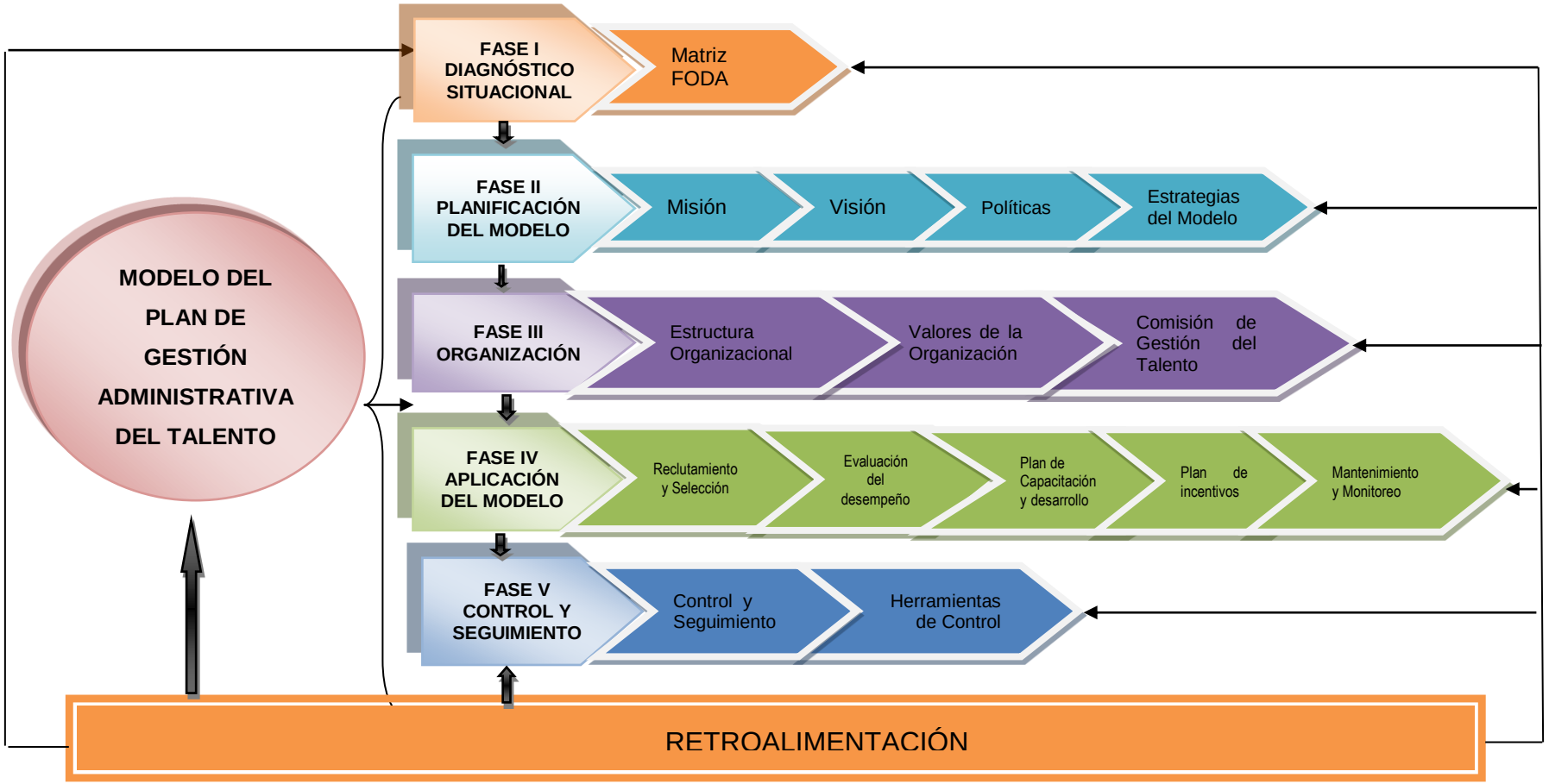


GRÁFICO 33. MODELO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Elaborado por: Mónica Cortez

5.7.1. FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓ

a.- MATRIZ FODA

Dentro de esta fase es mostrar la situación actual de la organización, el análisis FODA trata de identificar las fortalezas y debilidades que son variables internas de la organización, y representan posibles alternativas que ofrecen mayor representación de crecimiento; y oportunidades y amenazas que son las variables externas que representan un obstáculo de crecimiento para la organización.

Tabla 31. MATRIZ FODA DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
♦ Infraestructura física propia. ♦ Predisposición del talento humano para capacitarse y mejorar su desempeño laboral. ♦ Implementación de sistemas integrados de vigilancia	♦ Acceso a la tecnología moderna disponible en materia de equipos y sistemas de información. ♦ Capacidad de realizar alianzas estratégicas con empresas capacitadoras para capacitar al personal de la organización. ♦ Estrategias con el gobierno para la adquisición de llantas libre de aranceles.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
♦ Falta de programas de capacitación acordes a las necesidades del personal de la organización. ♦ Inexistencia de programas de evaluación y desarrollo del personal. ♦ Carencia de manual de funciones.	♦ Poca capacidad de inversión. ♦ Nuevas regulaciones y disposiciones gubernamentales. ♦ Fuga del talento humano a otras organizaciones sino se le brinda la motivación adecuada.

Elaborado por: Mónica Cortez

CRUCES ESTRATÉGICOS

Tabla 32. CRUCES ESTRATÉGICOS

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	♦ Infraestructura física propia. ♦ Predisposición del talento humano para capacitarse y mejorar su desempeño laboral. ♦ Implementación de sistemas integrados de vigilancia	♦ Falta de programas de capacitación acordes a las necesidades del personal de la organización. ♦ Inexistencia de programas de evaluación y desarrollo del personal. ♦ Carencia de manual de funciones.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIA FO (Max-Max)**	**ESTRATEGIA DO (Min-Max)**
♦ Acceso a la tecnología moderna disponible en materia de equipos y sistemas de información.	♦ Utilizar la tecnología implementada para optimizar procesos que a su vez permita	♦ Implementar programas de capacitación para lograr la motivación del talento humano

♦ Capacidad de realizar alianzas estratégicas con empresas capacitadoras para capacitar al personal de la organización. ♦ Estrategias con el gobierno para la adquisición de llantas libre de aranceles**.**	ejecutar el desempeño laboral del talento humano de manera eficiente. ♦ Con la predisposición del talento humano para capacitarse y actualizar sus conocimientos, aprovechar las alianzas estratégicas que ofrecen las empresas capacitadoras, para brindar preparación al personal, y consecuentemente mejorar el desempeño laboral. ♦ Aprovechar las alianzas estratégicas que se dan con el gobierno para obtener mayores beneficios para nuestras filiales.	conllevado a mejorar el, desarrollo de las funciones de todo el personal. ♦ Elaborar planes de evaluación para el personal, con el fin de incrementar el desempeño laboral y la efectividad institucional. ♦ Desarrollar manuales de funciones para el personal en las diferentes áreas, y difundirlos a nivel general de la empresa; con el fin de definir las tareas y que el talento humano las ejecute de manera correcta y eficiente.

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA (Max-Min)	ESTRATEGIA DA (Min-Min)
♦ Poca capacidad de inversión. ♦ Nuevas regulaciones y disposiciones gubernamentales. ♦ Fuga del talento humano a otras organizaciones sino se le brinda la motivación adecuada.	♦ Las nuevas regulaciones y disposiciones gubernamentales afectan a la administración continua y a la predisposición del personal para lograr el cumplimiento de los objetivos. ♦ Crear reservas monetarias para generar inversión, y a través de estrategias con casas comerciales percibir pequeñas utilidades en la venta de llantas y la canasta automotriz a nuestras filiales.	♦ Presentar un plan de capacitación coherente a las necesidades reales de los trabajadores y además incluir políticas de capacitación para el personal de la organización. ♦ Fidelizar al talento humano por medio de incentivos mejorando la cultura organizacional.

5.7.2. FASE II: PLANIFICACIÓN DEL MODELO DEL PLAN DE GESTIÓN ADMNISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

a) Misión:

Sustentada la definición de la misión dentro del capítulo de la fundamentación, se presenta una propuesta para la Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, para que sea dada a conocer a todo el talento humano de la organización.

MISIÓN

Organización sin fines de lucro que representa y defiende los intereses de sus filiales, respondiendo de forma más acertada a sus necesidades reales, con alto valor agregado en todas las tareas involucradas, convirtiéndonos en aliados estratégicos de nuestras filiales, proporcionando soluciones a medida de sus necesidades.

Para el cumplimento de la misión se establece como estrategia:

Fortalecer la vinculación con nuestras filiales y coadyuvar a su desarrollo.

b) Visión:

Con los argumentos señalados dentro de la fundamentación, se presenta la propuesta de visión para la Unión de del Carchi.

VISIÓN

En el 2015 ser una institución comprometida con sus filiales y coadyuvar al desarrollo de las mismas, luchando siempre por beneficios gremiales a través del mejoramiento continuo de sus servicios, capacitación de su personal, mejoramiento del desempeño laboral y que, como fruto de este desarrollo, obtener el reconocimiento cantonal, provincial y nacional.

Para el cumplimiento de la visión se establecen las siguientes estrategias:

Impulsar programas de capacitación al personal y mejorar el desempeño laboral.

Establecer convenios y estrategias con el gobierno buscando siempre beneficios gremiales para el sector.

c) Políticas del Modelo del Plan de Gestión administrativa del Talento Humano

Dentro de todo plan se debe tomar en cuenta políticas que contribuyan al proceso del mismo y que servirán para que pueda ejecutarse positivamente, por lo que se da a conocer algunas de ellas.

- Promover al personal los cambios que se generarán por la implantación de este modelo.
- Evaluar constantemente al personal para en lo posterior comparar con las evaluaciones futuras
- Impartir capacitaciones a todo el personal de la organización
- Mantener una comunicación fluida, que permita a todos los miembros del equipo de trabajo esta0r enterados de lo que sucede dentro de la organización, generando con ello un clima organizacional agradable.
- Alcanzar mayor motivación del talento humano, mediante el establecimiento apropiado de planes de incentivos.

d) Estrategias del Modelo del Plan de Gestión administrativa del Talento Humano

Una vez realizada la investigación y analizada la situación actual de la organización a través de la matriz FODA, se puede determinar las estrategias generales del modelo de la propuesta, que se presenta a continuación: Plan de capacitación, planes de incentivos, evaluación del desempeño.

Para lo cual se deberá especificar los objetivos y metas de las variables presentadas, así como también establecer las políticas que ayudará a la integración del talento humano y con ello obtener el éxito deseado.

d.1) Plan de Capacitación

Transmitir conocimientos al talento humano para el progreso del personal, para mejorar sus habilidades y destrezas e incrementar su productividad laboral.

d.1.1) Objetivo

Conseguir que el talento humano de la organización conozca mejor sus funciones, y a través de la capacitación de acuerdo a los requerimientos de su área de trabajo, podrá aumentar su productividad laboral.

d.1.2) Meta

Realizar seminarios semestrales, con la participación de expositores dependientes e independientes.

d.1.3) Políticas

- Incorporar al talento humano de la organización en los programas de capacitación.
- Contar con un programa bien diseñado y con diversidad de temas en los planes de capacitación.

d.1.4) Acciones

Dictar seminarios a todo el talento humano de la organización.

d.2) Plan de incentivos

Promover un plan de incentivos y/o beneficios para los empleados que estimule su conducta y motive al logro de metas individuales y organizacionales.

d.2.1) Objetivo

Mejorar las actividades asignadas en el personal, mediante incentivos para el desarrollo del talento humano.

d.2.2) Meta

Destinar incentivos al personal, que abalice su mejora salarial y de reconocimiento por su desempeño.

d.2.3) Políticas:

- Dar a conocer al personal los cambios que se originan por la implementación del plan de incentivos.

- Incluir a todo el talento humano de la organización en los planes de incentivos que implementará la organización.
- Evaluar el desempeño laboral y la motivación del personal, antes de incorporar el plan de incentivos, para posteriormente comparar los resultados luego de su implantación.

d.2.4) Acciones:

Otorgar al personal incentivos y/o beneficios, para mejorar su desempeño laboral.

d.3) Evaluación del desempeño:

Establecer una cultura de evaluación constante al talento humano, con la cooperación activa de todo el personal.

d.3.1) Objetivo:

Alcanzar que la organización efectúe activamente evaluaciones del desempeño laboral para lograr un buen desarrollo del talento humano.

d.3.2) Meta

Realizar evaluaciones trimestrales del desempeño laboral del talento humano.

d.3.3) Políticas:

- Informar al personal de los nuevos logros que se generan al implementar evaluaciones periódicas del desempeño laboral.
- Evaluar el desempeño antes de implementar esta herramienta, para posteriormente compararlo con los resultados que se generen con la nueva herramienta de evaluación.
- Generar una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización que estarán comprendidos en los cambios, con el fin de generar un buen clima organizacional.

d.3.4) Acciones:

Utilizar la evaluación del desempeño al personal de la organización trimestralmente.

5.7.3. FASE III: ORGANIZACIÓN

a) Estructura Organizacional

La Unión Provincial de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi, organiza sus recursos en forma colectiva con la participación de todas sus filiales.

A continuación se presenta el organigrama de la institución.

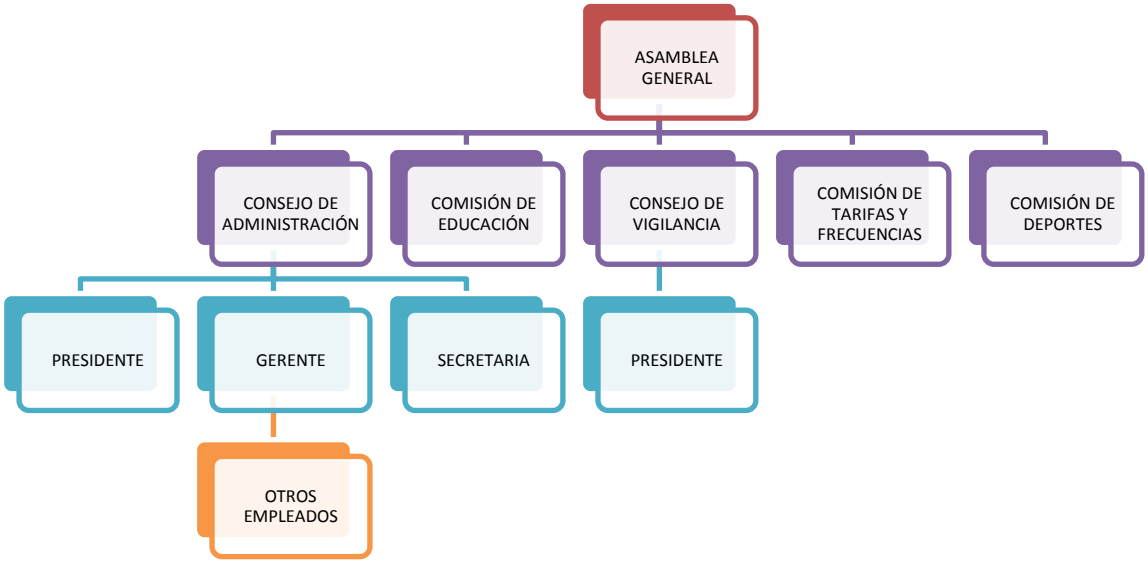


GRÁFICO 34. ORGANIGRAMA DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARCHI
Fuente: Unión de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Carchi (Junio 2013)
Elaborado. Mónica Cortez

De acuerdo al modelo de la propuesta, se establece que en la gerencia de la organización se plantea el modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, ya que es responsable del manejo del recurso humano dentro de esta organización.

a.1) Funciones del personal

MANUALES DE FUNCIONES

Una vez realizados los análisis de los cargos ocupacionales dentro de la organización se puede elaborar los Manuales de Funciones dentro de la empresa.

Este instrumento facilitará la ubicación y orientación del personal, además que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La existencia y desarrollo de un Manual de Funciones es con la finalidad de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones y responsabilidades.

TÍTULO DEL CARGO : PRESIDENTE
UBICACIÓN : PRESIDENCIA
SUPERIOR INMEDIATO : ASAMBLEA GENERAL
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: GERENTE, SECRETARIA

FUNCIONES

- Presidir las asambleas generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar en las discusiones.
- Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Institución.
- Convocar a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias, y a las reuniones del Consejo de Administración.
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones.
- Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques.

- Suscribir con el Gerente los certificados de aportación
- Presidir todos los actos oficiales de la Institución.
- Firmar la correspondencia de la Institución

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Administración empresarial
- Desarrollo y relaciones Humanas

TÍTULO DEL CARGO : GERENTE
UBICACIÓN : GERENCIA
SUPERIOR INMEDIATO : ASAMBLEA GENERAL, PRESIDENCIA
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS**:** CONTADORA, SECRETARIA, AGENTES DE BOLETERÍA, RECAUDADORES, PERSONAL DE SISTEMAS.

FUNCIONES

- Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a la Unión de Cooperativas del Carchi.
- Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo administrativo de acuerdo a las consideraciones y determinaciones de la Asamblea General.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos.
- Rendir la caución correspondiente.
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Suministrar todo los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Institución.
- Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados.
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.
- Firmar los cheques junto con el presidente.

- Obtener la autorización y aprobación de la Asamblea General para la adquisición, enajenación de los bienes sociales de la Institución, como también para los contratos que sobrepasan la cuantía fijada por la Asamblea General.
- Velar por la organización y buena marcha de la Institución
- Cuidar por los activos y buen crédito de la Institución.
- Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.
- Elaborar el presupuesto y presentarlo ante la Asamblea General de la Institución.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Administración empresarial
- Sistemas Informáticos
- Desarrollo y relaciones Humanas
- Administración del Recurso Humano

TÍTULO DEL CARGO : SECRETARIA
UBICACIÓN : SECRETARÍA
SUPERIOR INMEDIATO : GERENTE, PRESIDENTE
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: RECAUDADORES, AGENTES DE BOLETERÍA

FUNCIONES

- Mecanografía de textos en original y copias tales como: cartas, oficios, memorándums, etc.
- Llevar de manera ordenada y correcta los libros de actas de Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Velar por la correcta atención de las Asambleas Generales, Consejos de Administración, Vigilancia.
- Tener la correspondencia al día.

- Atender y coordinar al público en general bien sea personalmente o telefónicamente indicando los trámites de documentos, citas, reuniones etc.
- Manejo correcto de caja chica
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- Certificar con su firma los documentos de la Institución
- Conservar ordenadamente el archivo.
- Llevar el archivo de las nóminas y demás documentos soportes, al igual que en forma sistemática todo el archivo correspondiente a las hojas de vida de los empleados y ex empleados de la Institución.
- Desempeñar las demás funciones propias de su cargo que le son asignadas por el Gerente.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Sistemas Informáticos
- Manejo de Archivo
- Desarrollo y Relaciones Humanas
- Atención al cliente

TÍTULO DEL CARGO : CONTADORA
UBICACIÓN : CONTABILIDAD
SUPERIOR INMEDIATO : GERENTE
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

FUNCIONES

- Elaborar y asesorar la legalización de los diferentes Contratos que realice la Institución.
- Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo de contratos de la Institución con su respectivo soporte como son: Pólizas de seguros.

- Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los ingresos por concepto de servicios prestados, sanciones, créditos, transferencia y los pagos de las obligaciones contraídas, nomina, proveedores.
- Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los ingresos diarios de caja, comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la Institución.
- Coordinar y controlar el correcto registro de las cuentas por pagar y por cobrar.
- Coordinar y controlar el registro de los inventarios de la Institución (elementos de consumo, elementos devolutivos y activos fijos).
- Elaborar y controlar el trámite oportuno de las órdenes de pago legalizadas, correspondientes a los pagos por obligaciones contraídas, con proveedores.
- Planear, dirigir y controlar todo lo relacionado con la elaboración de los registros contables (caja o causación) que requiere la Institución y recomiendan los entes de fiscalización y control.
- Elaborar las declaraciones tributarias mensuales, anuales y demás obligaciones ante los organismos competentes de la Ley de Régimen Tributario.
- Participar conjuntamente con el Gerente en la elaboración del Proyecto del presupuesto para la vigencia Fiscal del año siguiente y presentarlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación respectiva.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Sistemas Contables
- Contabilidad
- Sistemas Informáticos
- Ley de Régimen Tributaria

TÍTULO DEL CARGO : AGENTE DE BOLETERÍA
UBICACIÓN : OFICINA DE BOLETERÍA ATENCIÓN AL CLIENTE
SUPERIOR INMEDIATO : GERENTE
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS**:** NO TIENE PERSONAS A SU CARGO

FUNCIONES

- Brindar información clara al usuario sobre los destinos y horas de salida de los viajes en las diferentes rutas.
- Atender al usuario de manera amable informando y promocionando el servicio que se brinda.
- Utilizar todos los medios técnicos y materiales que estén a su alcance para el desempeño correcto de sus funciones.
- Recibir consultas y quejas de los usuarios.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Sistemas Informáticos
- Desarrollo y Relaciones Humanas
- Atención al cliente

TÍTULO DEL CARGO : INGENIERO DE SISTEMA
UBICACIÓN : ÁREA DE SISTEMAS
SUPERIOR INMEDIATO : GERENTE
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS**:** NO TIENE PERSONAS A SU CARGO

FUNCIONES

- Dar mantenimiento a los sistemas implantados y equipos existentes en la organización.
- Capacitar y asesorar a los usuarios de los sistemas que sean requeridos.
- Efectuar las correcciones necesarias en los sistemas.

- Realizar revisiones periódicas del cableado de las redes y comunicación de la organización.
- Ejecutar visitas en las diferentes áreas de la organización para dar soluciones a los problemas existentes.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Sistemas Informáticos
- Programación

a.2) Funciones de la Gerencia con enfoque al modelo del plan de gestión del talento humano

Dentro del modelo planteado se propone que la gerencia será la encargada de alinear al talento humano con la estrategia organizacional, supervisar sus funciones, revisar la implementación del modelo, implementar, desarrollar, crear y controlar los planes de capacitación que se proporcione para el desarrollo del personal, ya que son considerados como recursos activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

a.2.1) Reclutamiento y Selección

Con los conceptos establecidos en la fundamentación, debe centrar su atención en escoger o elegir a los postulantes o candidatos más adecuados para ocupar las vacantes existentes, además considerar las destrezas y capacidades de los solicitantes a fin de disponer con personal con alto potencial para el desempeño de las funciones y posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.

a.2.2) Sueldos y salarios

Conseguir que el personal perciba una retribución justa y equilibrada por las relaciones de intercambio entre la organización y el trabajador, compensación que se la realiza a través del sistema de remuneración nacional del trabajo, además deberá gestionar los planes de incentivos y bonificaciones.

a.2.3) Evaluación del desempeño

Es una herramienta fundamental que le servirá para evaluar el rendimiento del talento humano y detectar debilidades, con el fin de tomar los correctivos necesarios y potencializar su desempeño laboral.

a.2.4) Capacitaciones

Se encargará de desarrollar, diseñar e implementar los planes de capacitación para mejorar constantemente al talento humano.

a.2.5) Coordinación con la Comisión de Gestión del talento humano

Con el fin de evaluar los resultados, se plantea dentro de la propuesta la creación de una Comisión de Gestión del talento humano, en donde la Gerencia obtendrá conexión directa para evidenciar si existe desviación de lo planeado y tomar las medidas correctivas necesarias.

Para la presente propuesta se establece un organigrama del talento humano para la Unión de Cooperativas del Carchi.

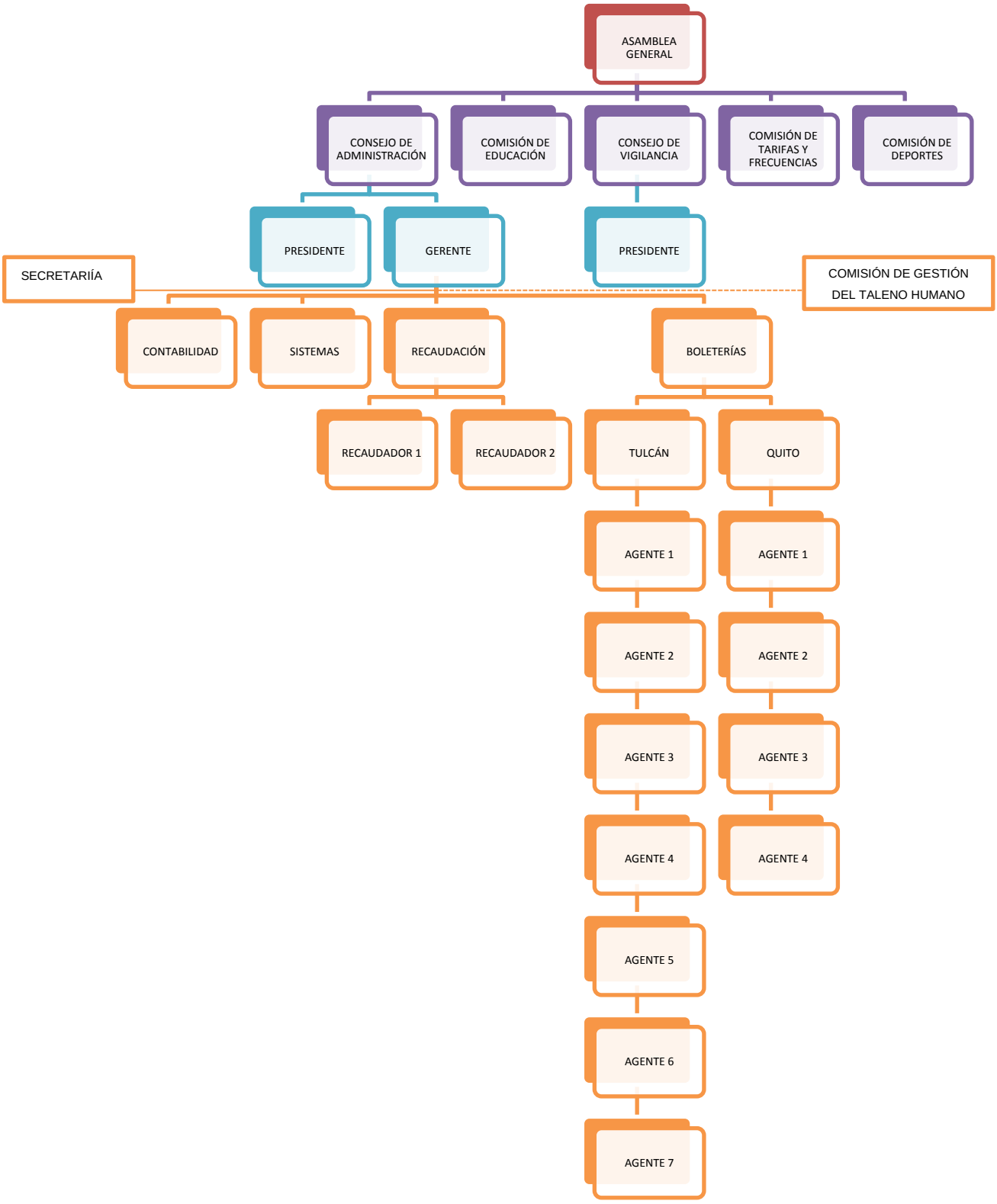


GRÁFICO 35. ORGANIGRAMA DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARCHI

Elaborado por: Mónica Cortez

b) Valores de la organización

Sustentado el concepto de valor en la fundamentación, podemos indicar que determina la manera de ser, del ser humano, su conducta, comportamiento, opiniones, manifestadas de manera espontánea; por lo tanto los valores son la guía de cada individuo para desenvolverse y desarrollarse en la sociedad, y que de ahí contribuya para generar valores organizacionales que contribuyen al crecimiento continuo y alcanzar el éxito.

Por lo cual se establecen los valores de la organización enfocados al modelo de plan de gestión del talento humano:

- Actitud de Aprendizaje: Disposición permanente y deseos de superación que permita el crecimiento personal e institucional.
- Cultura de calidad: Desplegar costumbres y prácticas que respondan la bienestar del cliente interno y externo de la organización.
- Confianza: Desempeño honesto y adecuado de la persona, que garantiza su credibilidad.
- Emprendimiento**:** Empuje, voluntad y disposición para realizar acciones orientadas al logro de objetivos.
- Honestidad: Actuación correcta, coherente y sincera
- Innovación: Desempeño creativo, investigación permanente y con valor agregado, orientado a alcanzar los objetivos propuestos.
- Liderazgo**:** Administrar e intervenir efectivamente en el progreso profesional de los componentes de la organización.
- Participación**:** Ser protagonista del cambio.
- Profesionalismo**:** Realizar funciones y tareas con eficiencia y eficacia
- Respeto: Buena sociabilidad, como reconocimiento y estimación a la persona.
- Responsabilidad: Cumplimiento con las obligaciones y responsabilidades obtenidos con la organización.
- Trabajo en Equipo: Labores cooperadas y ordenadas, alineadas a conseguir los objetivos planteados.

- Vocación de servicio: Práctica usual a ofrecer esmero agradable y con compromiso.

c) Comisión de Gestión del Talento Humano

c.1) Pasos para la formación de la Comisión

c.1.1) Distinguir el equipo

Para que el equipo llegue a desempeñar bien su trabajo, debe existir una sinergia con el gerente de la organización, en donde en forma conjunta se debe establecer las metas y objetivos para determinar los resultados que se espera de este equipo de trabajo.

Lo que se pretende es crear un solo equipo, en donde las personas que lo integren tengan suficiente conocimiento de los propósitos y razones que encaminan a la formación de esta comisión.

c.1.2) Implantar las reglas

Dentro de este equipo compacto se determinarán reglas o normas básicas que ayudarán a establecer mejor las relaciones interpersonales entre los integrantes de esta comisión y se sentará las bases para la confianza como elemento primordial para el éxito de este grupo de trabajo.

c.2) Objetivos de la Comisión

c.2.1) Objetivo General:

Definir las actividades a seguir en la ejecución del modelo de plan de gestión administrativa del talento humano.

c.2.2) Objetivos Específicos:

- Realizar, evaluar y elaborar los informes sobre las herramientas de evaluación.
- Observar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de incentivos.

c.2.3) Funciones y responsabilidad de la Comisión de Gestión del Talento Humano

Estas funciones y responsabilidades estarán orientadas al logro de los propósitos y metas que se hayan planteado, sin embargo se propone que pueden ser utilizadas dentro de la comisión las siguientes:

- Promover trabajo en equipo.
- Facilitar la comunicación entre el equipo de trabajo.
- Identificar y analizar los problemas.
- Formular soluciones de problemas.
- Determinar retroalimentación constante.
- Participar en los cambios de la organización.
- Establecer metas y objetivos que vayan de acuerdo con los de la organización.
- Promover auto evaluación y evaluación de la comisión.
- Proponer conjuntamente con la gerencia, técnicas de reclutamiento y de selección, técnicas de evaluación del desempeño.
- Fijar planes de capacitación y desarrollo para el talento humano.
- Establecer métodos de incentivos para el recurso humano de la organización.
- Plantear modelos de mantenimiento y monitoreo del personal.

Estas funciones y responsabilidades se las sugiere en base a la investigación realizada, pero será cada comisión quien determine sus funciones y responsabilidades, basados en las metas y objetivos organizacionales.

5.7.4. FASE IV: APLICACIÓN DEL MODELO

a) Reclutamiento y selección

a.1) Reclutamiento:

La Unión de Cooperativas del Carchi buscará y atraerá candidatos altamente calificados y capaces de cumplir con el perfil deseado por la organización.

a.1.1) Objetivo:

Conocer los procesos de evaluación del reclutamiento para una correcta aplicación del modelo

Las organizaciones, cada vez más ajustan su atención en las técnicas de reclutamiento que les permitan identificar al individuo que tenga las habilidades necesarias para desempeñar las actividades esenciales dentro del puesto de trabajo.

Para el reclutamiento del personal, existe dentro del mercado de recursos humanos un conjunto de candidatos aptos para realizar actividades dentro de la organización.

Para el procedimiento de reclutamiento y con el fin de atraer mayor cantidad de candidatos posibles es necesario aplicar el reclutamiento interno y externo dentro de la organización.

a.1.2) Reclutamiento Interno:

La Unión de Cooperativas del Carchi puede adaptar el reclutamiento interno dentro de la organización, tratando de reubicar a los mismos empleados en el puesto vacante que se encuentre, el cual se organiza a partir de los datos provenientes de las pruebas de selección, entrenamiento, perfección etc.

a.1.3) Reclutamiento externo:

Para llenar una vacante existente en la organización, se puede ejecutar este tipo de reclutamiento, por cuanto busca candidatos fuera de la organización. De acuerdo a la investigación realizada se recomienda que la Unión de Cooperativas del Carchi debe inclinarse por este tipo de reclutamiento, en vista de que generaría descapitalización del equipo de trabajo con el que cuenta, y lo más importante renueva y enriquece al talento humano de la organización.

a.1.4) Técnicas de reclutamiento

Para la propuesta establecida dentro de la organización se determina las siguientes técnicas:

a.1.4.1) Aviso en periódicos

Radica en publicar un anuncio explicando las características de la vacante y el perfil el candidato deseado, datos de la organización y la forma de hacer contacto con la organización.

a.1.4.2) Agencia de reclutamientos:

Son empresas que contienen base de datos de candidatos y proveen a las organizaciones que necesitan cubrir alguna vacante.

a.1.4.3) Universidades o escuelas especializadas:

La organización para cubrir una vacante hace partícipe a estas instituciones que son una fuente amplia de candidatos.

En vista del medio en que se desarrolla las actividades de la organización, se propone y se presenta dentro del modelo el anuncio en un medio de información escrita (periódico), efectuado para reclutar personal para Agentes de Boletería:

UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE TRASPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

CONVOCATORIA

Se convoca a concurso público, para **AGENTES DE BOLETERIA**, sede en la ciudad de Quito

REQUESITOS:

CONOCIMIENTOS:	Título Universitario de Licenciado o Tecnólogo en Ciencias Informáticas
EXPERIENCIA:	Haber laborado en el área de atención al cliente, mínimo 1 año
CUALIDADES:	Amabilidad, honestidad, buenas relaciones interpersonales.
EDAD:	Máximo 30 años

CRONOGRAMA:

Presentación de expedientes:	Del 1 al 15 de junio
Evaluación de expedientes:	17 al 21 de junio
Entrevista personal:	lunes 24 de junio a las 16:00
Publicación de resultados:	viernes 28 de junio

IMPORTANTES

Los postulantes presentarán una solicitud dirigida al Sr. Gerente
Acompañando su Curricular Vitae documentado
Indicar su pretensión de sueldo
Mayor información en las oficinas de la Institución, ubicada en la Avenida Centenario y Río Putumayo en el área de Secretaria.
Teléf. 2983664.

LA COMISIÓN

GRÁFICO 36. MODELO DE ANUNCIO EN LA PRENSA
Elaborado: Mónica Cortez

a.2) Selección:

Una vez determina la lista de los solicitantes para la vacante existente en la organización, se procederá a elegir la persona más idónea y adecuada para que ocupe el cargo dentro de la empresa.

a.2.1) Objetivos:

- Descubrir al personal idóneo para la organización con el fin de llenar vacantes existentes.
- Conocer las técnicas de selección adecuadas para el modelo del plan de gestión administrativa del talento humano de la Unión de Cooperativas del Carchi.

a.2.2) Técnicas de selección

Las técnicas de selección serán de gran utilidad para la organización, por cuanto permitirán observar las características personales del candidato a través de muestras en su comportamiento, para lo cual se propone las siguientes técnicas:

Tabla 33. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Entrevistas de Selección	➢ Entrevista dirigida ➢ Entrevista libre
Pruebas de conocimiento o capacidad	➢ Generales { Cultura general, Lenguas ➢ Específicas { Conocimientos técnicos, Cultura profesional
Pruebas Psicométricas	➢ Pruebas de actitud { Generales, Específicas
Pruebas de personalidad	➢ Expresivas { PMK ➢ Proyectivas { Rorschach, Prueba del árbol ➢ Inventarios { De Motivación, De interés
Técnicas de simulación	➢ Psicodrama ➢ Dramatización

Fuente: Chiavenato (2002)

Analizadas las técnicas de selección existentes, para la propuesta del modelo de plan de gestión administrativa del talento humano para la Unión de Cooperativas del Carchi se propone las siguientes:

a.2.2.1) Entrevista:

Esta técnica propuesta para la organización, es una comunicación cara a cara entre dos o más personas, cuya finalidad será la de medir y evaluar la habilidad, las características del candidato a cubrir la vacante.

A continuación se presenta la propuesta del modelo de entrevista estructurada para la organización:

Tabla 34. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Entrevistado: _____ **Fecha:** _____

Entrevistador: _____

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre?

_____

2. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?

_____

3. ¿Qué lo motivó a seleccionar esta Empresa?

_____

4. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión?

_____

5. ¿Qué cualidades le gustaría que posea su jefe inmediato?

_____

6. ¿Con que frecuencia considera usted que puede ser promovido?

_____

7. ¿Planea continuar con sus estudios?

_____

8. ¿Qué tipo de cargo le ha gustado más desempeñar? ¿Por qué?

_____

9. ¿En qué consistía su empleo anterior?

_____

10. ¿Estaría dispuesto a trabajar de inmediato?

Fuente: Chiavenato (2008)

Elaborado por: Mónica Cortez

a.2.2.2) Pruebas de conocimiento o de capacidades:

Este tipo de instrumento es de mucha importancia dentro de la organización, por cuanto ayuda a evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos aspirantes a ocupar el cargo vacante, su finalidad es medir el

grado de conocimientos de realización y habilidades del personal de la Unión de Cooperativas del Carchi.

Se presenta a continuación una propuesta de modelo de prueba de conocimiento o de capacidades para la organización. (Ver Anexo 3)

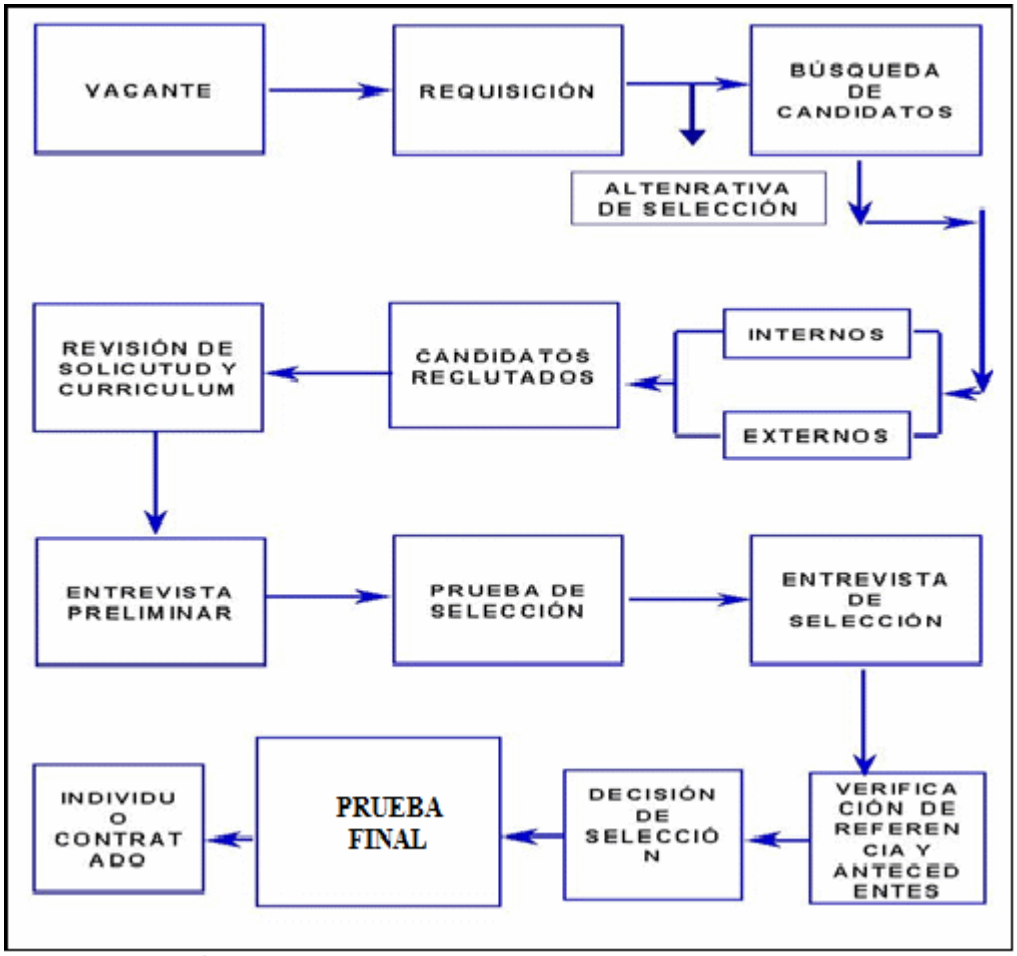
a.2.2.3) Pruebas psicométricas:
Dentro de la organización esta herramienta ayudará a la medición de las aptitudes y el comportamiento que se presenta en cada uno de los aspirantes a ocupar el cargo vacante dentro de la empresa.

A continuación se presenta la propuesta de prueba psicométrica para la organización. (Ver Anexo 4)

a.2.2.4) Pruebas de personalidad:
Este tipo de instrumento ayudará a la organización a determinar los rasgos o aspectos de personalidad, permitiendo distinguir a una persona de otra; este tipo de pruebas ayudan a conocer el carácter y el temperamento de los postulantes a ocupar la vacante dentro de la empresa.

Se propone el siguiente modelo de prueba de personalidad para la organización. (Ver Anexo 5)

GRÁFICO 37. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Larissa Martínez (2004)

Este esquema de reclutamiento y selección del personal se lo propone para que sea aplicado dentro de la Unión de Cooperativas del Carchi, y se dé cumplimiento a este proceso sistemático con el fin de obtener mejores resultados al momento de efectuar una contratación de personal.

b) Evaluación del desempeño

El mayor recurso de una organización está en su talento humano, aunque muchas ignoran el valor del potencial que sus colaboradores pueden traer al negocio; es por eso que debemos de poner énfasis en la evaluación del talento.

La evaluación del talento es un procedimiento de aplicación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo. Nos ayuda a obtener mejores resultados de las personas.

El objetivo de la evaluación es medir el potencial del personal con el que cuenta la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

b.1) Objetivos:

- Saber del trabajo de cada uno de los evaluados de acuerdo a las competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Llevar a cabo operaciones precisas para perfeccionar el desempeño del personal, y lograr mayores ventajas organizacionales.

b.2) Instrumentos y técnicas para la evaluación del talento humano

A continuación se presentan algunos instrumentos y técnicas que permitirá a la Unión de Cooperativa evaluar las características individuales, grupales y organizacionales:

b.2.1) Pruebas psicológicas. Estas pruebas van dirigidas a medir las aptitudes y la personalidad del talento humano existente en la organización.

b.2.2) Técnicas proyectivas. Ayudan a la organización, por cuanto se puede efectuar una evaluación de la personalidad del talento humano de la empresa, a través de casi todo lo que hacen**,** aún de manera no consciente.

b.2.3) Pruebas profesionales***.*** Permiten a la organización evaluar los conocimientos y aptitudes del talento humano directamente involucrados en el puesto de trabajo.

b.2.4) Dinámicas de grupo***.*** La dinámica de grupo es una técnica que reúne a varios postulantes, y se les plantea una situación en la que tienen que lograr un objetivo común y tomar distintas decisiones; aquí el tiempo es un factor

importante, ya que existe un tiempo límite. Además ellos mismos deben de autorregularse, y así es como van surgiendo distintos roles (el dirigente, el gracioso, el rival, el curioso, etc.).

b.2.5) Herramientas de Evaluación

Para la presente propuesta se muestran algunas herramientas de evaluación del desempeño laboral del talento humano, con el fin de ayudar a la organización a medir el rendimiento laboral de su personal y con ello tomar las decisiones que vayan en beneficio del talento humano, y a través de éste lograr beneficios para la organización.

En la tabla Nº 35 se muestra el modelo de prueba psicológica para la evaluación del recurso humano propuesto para la organización.

En la tabla Nº 36 se muestra la propuesta de evaluación en lo referente a la apreciación de atención al cliente.

En la tabla Nº 37 presentamos el modelo de evaluación laboral propuesto para la organización.

En la tabla Nº 38 se presenta el modelo de evaluación al empleado propuesto para la organización.

Tabla 35. MODELO DE PRUEBA PSICOLÓGICA

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Nombre del empleado: ----------
Fecha de evaluación: ----------

1.- ¿Cuánto tiempo hace que no innova algo nuevo en el trabajo?

-0 días a 2 meses (0 puntos)
-3 meses (0,25 puntos)
-6 meses (0,50 puntos)
-1 año (1 punto)

2.- ¿Cuánto tiempo hace que no enfrenta algo desafiante en el trabajo?

-0 días a 2 meses (0 puntos)
-3 meses (0,25 puntos)
-6 meses (0,50 puntos)
-1 año (1 punto)

3.- ¿Cuánto tiempo hace que no realiza lecturas técnicas referidas a mi trabajo?

-0 días a 2 meses (0 puntos)
-3 meses (0,25 puntos)
-6 meses (0,50 puntos)
-1 año (1 punto)

4.- ¿Se siente a la misma altura que sus jefes?

Si (1 punto) No (0,50 puntos)

5.- ¿La organización o el área creció o aumento en los últimos tres años?

Si (0,50 puntos) No (1 punto)

6.- ¿En la organización es considerado respalde importante cuando existe ausencia de su jefe inmediato?

Si (1 punto) No (0,50 puntos)

7.- ¿Siente que está capacitado/a para hacer más cosas de las que realiza?

Si (1 punto) No (0,50 puntos)

8.- ¿Siente que uno hora antes de finalizar su jornada termine la tarea?

Si (1 punto) No (0,50 puntos)

9.- ¿Esta dispuesto/a a hacer sacrificios a fin de capacitarse para acceder a un puesto superior?

Si (1 punto) No (0,50 puntos)

10.- ¿En la organización hay otro elemento influyente más allá de sus capacidades que no le permita ascender? Ej. Etnia, sexo, religión, etc.

Si (0,50 puntos) No (1 punto)

Fuente: Alles (2000)
Adaptado: Mónica Cortez

Tabla 36. APRECIACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

I. Datos Generales

Nombre del Empleado:
Fecha de Evaluación:

II. Factores de desempeño

Lea cada una de las interrogantes y responda según su opinión, como fue la atención brindada por el Agente de Boletería

FACTORES DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
Atención al cliente: ¿Cómo fue la atención brindada por el Agente de Boletería	O	O	O	O	O
Amabilidad ¿El trato brindado por el Agente de Boletería fue respetuoso, honrado?	O	O	O	O	O
Promoción y Organización ¿Considera que el agente de boletería le indicó adecuadamente la hora y la unidad que salía en ese momento?	O	O	O	O	O
Servicios ¿Considera que el empleado conoce la variedad de turnos ofrecidos por la organización?	O	O	O	O	O
Presentación ¿Cómo considera la presentación personal del agente que le atendió?	O	O	O	O	O

III. Apreciación Global

En términos generales como considera usted la atención que le brindó el agente de boletería que le atendió

1. Excede por mucho las expectativas	2. Excede las expectativas	3. Cumple las expectativas	4. Cumple parcialmente las expectativas	5. No cumple las expectivas
O	O	O	O	O

IV. Comentario

Detalle en este aparato cualquier comentario adicional que considera importante para mejorar la atención que se le brindó o sugerencias que considere importante

Fuente: Werther y Davis (2004)
Adaptado por: Mónica Cortez

Tabla 37. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del empleado:---------- Fecha:----------
Departamento sección:---------- Cargo:----------

Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo efectuados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencia muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencia	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado del conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, los administradores y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad, solo colabora cuando es necesario	Se muestra renuente a colaborar

Características individuales: considere solo las características individuales de evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera del cargo

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Comprensión de situaciones. Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Optima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactoria	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad. Ingenio capacidad de crear idea y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario carece de ideas propias
Capacidad de realización. Capacidad de llevar a cabo de ideas y proyectos	Optima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en prácticas ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

Fuente: Sherman y Chudren (2005)
Adaptado por: Mónica Cortez

Tabla 38. EVALUACIÓN AL EMPLEADO

Nombre completo:---------- Fecha:----------
Departamento sección:---------- Cargo:----------

Cada factor se divide en número de grados de aplicación
Considere cada uno de ellos por separado y asigne solo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
1 Producción Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente	
1 Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden, el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja que desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
2 Responsabilidad Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados	1-2-3 No es posible confiar en sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados si no se vigila bastante	7-8-9 Puede confiarse si se ejerce una confianza normal	10-11-12 Es dedicado solo necesita una breve instrucción	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia	
3 Cooperación/actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata las órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo	7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga, está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo, se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
4 Sensatez e iniciativa Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca, siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones, se puede confían siempre en sus decisiones	
5 Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse.	1-2-3 Negligente, descuidado	4-5-6 A veces descuida su apariencia	7-8-9 Normalmente está bien presentable	10-11-12 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	13-14-15 Es sumamente cuidadoso en su presentación	

Fuente: Sherman y Chudren (2005)
Adaptado por: Mónica Cortez

c) Plan de Capacitación y desarrollo:

Se plantea dentro de la presente propuesta el plan de capacitación y desarrollo para la Unión de Cooperativas del Carchi, con la finalidad de actualizar conocimientos, perfeccionar las habilidades adquiridas por el talento humano, y que la empresa cuente con empleados que tengan una actitud positiva.

c.1) Objetivos:

- Facilitar un plan de capacitaciones que ayude a la organización a satisfacer necesidades futuras del personal.
- Proporcionar un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo del talento humano.

c.2) Proceso de entrenamiento:

c.2.1) Diagnóstico**:** Inventario de las necesidades de entrenamiento para todo el talento humano de la organización.

c.2.2) Diseño: Elaborar un programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

c.2.3) Implementación: Estudio y dirección del programa de entrenamiento.

c.2.4) Evaluación: Verificación de los resultados

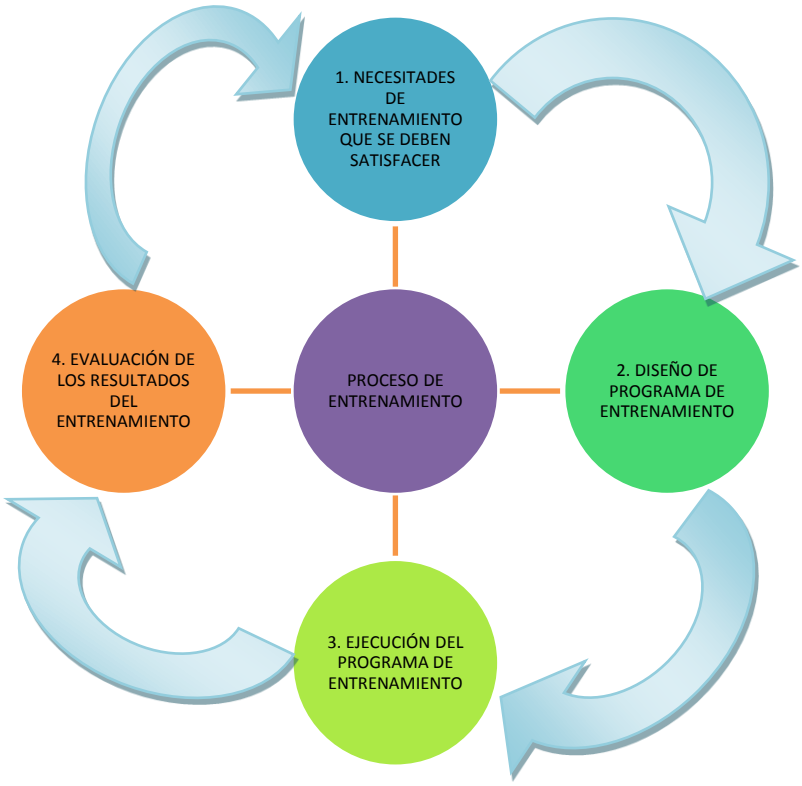


GRÁFICO 38. PROCESO DE ENTRENAMIENTO
Fuente: Chiavenato (2002)
Elaborado por: Mónica Cortez

c.3) Desarrollo del programa de entrenamiento de capacitación

c.3.1) Diagnóstico

De acuerdo a la investigación realizada a la organización en estudio, se detectó la presencia de algunas falencias:

- No existe programas de capacitación
- Poco trabajo en equipo
- Evaluaciones esporádicas

En la actualidad y frente a este mundo globalizado obliga a las organizaciones hacer más competitivas con el fin de lograr su estabilidad en el entorno. Existe mayor exigencia en la calidad de los procesos, la innovación permanente, la utilización de la tecnología, mejor servicio al cliente; todo esto no se puede lograr si la organización no cuenta con programas de desarrollo y capacitación para el talento humano.

c.3.2) Diseño

El modelo del plan de capacitación y desarrollo consta de algunas partes:

Nombre de la capacitación: Es el tema principal que se impartirá al talento humano de la organización, además se dará a conocer el nombre del o los capacitadores.

Objetivos de la capacitación: Son importantes por cuanto se da a conocer al talento humano que se pretende lograr, así también como los beneficios que se obtendrá al contar con un personal motivado.

Duración: Equivale al tiempo que tomará impartir la capacitación

Metodología: Hace referencia al trabajo que va a desempeñar el instructor, parte de exposiciones, ejercicios, trabajos en equipo etc.

Cantidad de Tópicos: Representa la cantidad de tópicos que serán impartidos en la capacitación y que tiene relación con el tema principal.
Los tópicos: Se debe presentar el nombre de los tópicos generales de la capacitación.

Contenido: Son los puntos que se desarrollará para cubrir el tópico mencionado, de tal forma que el contenido sea satisfactorio para abarcar las distintas temáticas que se necesitan para satisfacer el tema.

Horas de los contenidos: Se registrará las horas de duración de cada contenido expuesto.

Materiales: Se dará a conocer la lista de los materiales que se deberán entregar a cada uno de los participantes en la capacitación y que serán utilizados al momento de recibir la capacitación.

A continuación se presenta modelos de plan de capacitación acordes a las necesidades de la organización:

Tabla 39. MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la Capacitación	Trabajo en Equipo
Objetivos	1. Mejorar el Trabajo en equipo y la colaboración entre el personal. 2. Mejorar el ambiente laboral, implementando técnicas de trabajo en equipo
Duración	8 HORAS
Metodología a utilizar	➢ Técnicas expositivas (4 horas) ➢ Trabajo en grupo (2 horas) ➢ Ejercicios (1 hora) ➢ Evaluaciones (1 hora)

Nº	TÓPICO	CONTENIDO	Hr.
1	Conocimiento de los objetivos de la empresa	➢ Conocimientos amplios sobre la empresa (misión, visión, políticas empresariales, otros) ➢ Conocimiento de los objetivos de la empresa ➢ Reglamento Interno	1
2	Conocimiento del departamento de ventas	➢ Identificar los objetivos del área de trabajo ➢ Identificación del puesto de trabajo	1
3	Conocimiento del trabajo	➢ Responsabilidades del puesto de trabajo	1
4	¿Qué es el trabajo en equipo?	➢ Para qué sirve el trabajo en equipo ➢ Que se logra con el trabajo en equipo ➢ Quienes aplican el trabajo en equipo	2
5	¿Por qué debe trabajar en equipo	➢ Para lograr los objetivos empresariales ➢ Logro de las metas individuales y del departamento	1
6	Beneficios e importancia	➢ Identificación de beneficios ➢ Identificación de la importancia del trabajo en equipo	2

Materiales
- ➢ Carpeta con hojas de apuntes
- ➢ Esferos
- ➢ Manual con los temas de estudio
- ➢ Pizarra, borradores

Fuente: Sarmiento (1999)
Elaborado por: Mónica Cortez

Tabla 40. MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

UNIÓN DE COOPERTIVAS DEL CARCHI PLAN DE CAPACITACIÓN
Necesidades: La organización ha adquirido un nuevo software de boletería para venta de tickets a los usuarios **Objetivo:** Capacitar a los empleados Agentes de Boletería que realizan las funciones de venta de tickets al usuario **Costo:** Gratuito, dicta la empresa proveedora del sistema
UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARCHI **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**
Duración: Tres días **Lugar:** Instalaciones de la organización **Fecha y Hora:** Junio 20 al 23 del 2013 en horario de 08:00 a 16:00 **Capacitador:** Sr. Omar Naranjo, Ingeniero de sistemas de la empresa proveedora **Participantes:** Gerente, Secretaria, Agentes de Boletería **Tema:** Conocimiento y operación del software del sistema de boletería electrónica **Técnica de capacitación:** Directamente en el área de trabajo **Evaluación:** Práctica, aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo

Elaborado por: Mónica Cortez

Tabla 41. MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre de la Empresa:----------
Tema de la Conferencia:----------
Conferencista: ----------
Fecha:----------

Objetivo: Evaluar la Conferencia

1. El Tema tratado está acorde con sus intereses y necesidades

   SI------- **NO-------**

2. Cómo califica al conferencista en las siguientes actividades:

TÓPICO	**MB**	**B**	**M**	**R**
2.1 ¿Estableció objetivos?				
2.2 ¿La metodología utilizada?				
2.3 Uso de los medios didácticos				
2.4 Trato con los participantes				
2.5 Claridad de la exposición				
2.6 Cobertura del tema				
2.7 Centro de atención del grupo				

Fuente: Martha Alles (2002)
Elaborado por: Mónica Cortez

c.4) Plan de desarrollo

El talento humano como todo individuo se desmotiva cuando sus labores se hacen monótonas, es así que la mayoría de los empleados de las organizaciones pasado algún tiempo siguen efectuando la misma labor, no les motiva a realizarlas con entusiasmo, esto determina que quieren perfeccionarse en la medida con la que avanzan nuevos puestos.

c.4.1) Objetivo

Mejorar las competencias del talento humano de la organización y prepararlos para futuros puestos, es decir incentivarlos para hacer carrera en la organización.

c.4.2) Plan de carrera

Es un proyecto de formación individual, en donde requiere de un esfuerzo total y permanente; este proyecto se lo puede efectuar entre uno o varios trabajadores de la organización teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden alcanzar.

Los planes de carrera es una buena opción para la organización para que cumpla el objetivo de motivar e involucrar a sus colaboradores en la vida de la empresa, para capacitarles y crear así trabajadores comprometidos con la organización, más eficientes y con visión futurista de desarrollarse profesionalmente que servirá para su formación personal como para la mejoría de la organización.

c.4.3) Diseño de Plan de Carrera

Para la realización de este diseño la organización debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Contar con una política gerencial estratégica, coherente y sólida
- Un apoyo decidido y constante de sus directivos
- Contar con sistemas de retención de personal
- Mantener un entorno laboral emprendedor y motivador

La organización debe ofrecer un Plan de Carrera a un empleado sobresaliente, de potencial elevado, que le incentive a encontrar un reto profesional de manera permanente y con ello lograr realización personal para sí mismo y que sus conocimientos sean de gran aporte a la organización.

Para el diseño del Plan de carrera es necesario que la organización cuente con lo siguiente:

GRÁFICO 39. MODELO DEL DISEÑO DE PLAN DE CARRERA
Fuente: Butteriis (2000)
Elaborado: Mónica Cortez

Para llevar a cabo el diseño del Plan de carrera es importante que la organización haga una observación muy exhaustiva, estudio y análisis profesional de su talento humano.

La organización debe tomar en cuenta que a la hora de generar una ventaja competitiva lo realizará a través de su personal, del grupo de colaboradores de la organización porque son ellos los activos fundamentales que permitirán a la organización permanecer y sobresalir.

Es importante para la organización conservar y retener al mejor talento humano, por ello es muy indispensable que se genera planes de incentivos para el talento humano, que servirá para contar con un personal altamente motivado, capaz de ejercer sus actividades al máximo.

d) Plan de incentivos

d.1) Objetivo:

Proponer un plan de incentivos que mejore la motivación y el desempeño del talento humano de la organización.

d.2) Plan de incentivo

Es importante que el encargado del área de recurso humano, constantemente efectúe procesos de motivación para su talento humano, detectando primeramente sus necesidades que inciden en su desempeño laboral.

Es preciso remunerar el tiempo de trabajo que los colaboradores dedican a la organización, pero esto no es suficiente, es muy indispensable que el talento humano esté siempre motivado a cumplir con sus funciones y alcanzar metas y resultados desafiantes, por lo que la propuesta planteada formula planes de incentivos flexibles y variables que sean capaces de producir, impulsar y despertar entusiasmo al talento humano de la organización.

d.3) Beneficios:

- Contar con un personal altamente motivado
- Mejor atención con el cliente interno y externo de la organización
- Mayor lealtad con la empresa
- Mejoramiento en la imagen de la organización

d.4) Propuesta

La propuesta del plan de incentivos está planteada con la finalidad de aumentar el rendimiento de todo el personal de la organización.

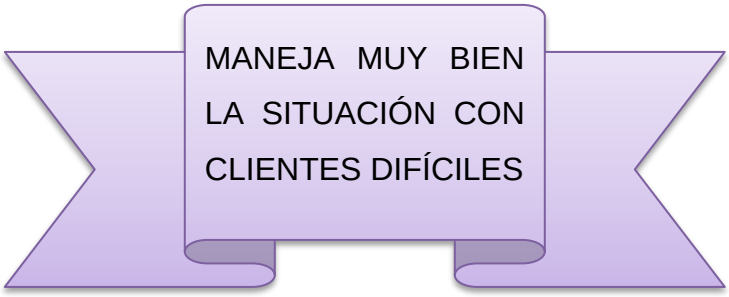
d.4.1) Ambiente de trabajo positivo: Los altos directivos deben fomentar en el equipo de trabajo confianza, creatividad, iniciativas, nuevas ideas que coadyuven al desarrollo de sus actividades y generar un clima laboral armonioso.

d.4.2) Agradecimiento al empleado: Es importante realizar agradecimientos y reconocimientos a aquellos trabajadores que se han desempeñado con mayor esfuerzo dentro de sus actividades como a continuación se plantea:

- Reconocer "**EL EMPLEADO DEL MES"**, inserte una fotografía indicando el reconocimiento en la cartelera de la organización.
- Realizar regalos en fechas especiales
- Adoptar la filosofía "**EL CUMPLEAÑERO DEL MES"** efectuando una reunión mensual con los cumpleañeros de ese mes, además otorgarles un pequeño obsequio, con el fin de hacerle sentir importante al empleado.
- Reconocer los logros obtenidos por el personal.

  Es fundamental practicar la retroalimentación positiva semanalmente, lo que se propone será de mucha utilidad para este propósito.

  Dejar sobre el escritor del empleado mensajes que le motiven:



- Reconocer las buenas ideas de los empleados

d.4.3) Bienestar Laboral

Es necesario que la organización ofrezca beneficios que contribuyan a la motivación de su personal, en aspectos como emocional, financiero, recreativos, etc. A continuación se propone los tipos de beneficios laborales que se pueden aplicar.

Tabla 42. TIPOS DE BENEFICIOS LABORALES

TIPOS DE BENEFICIOS	NECESIDADES ASISTIDAS	MODELOS
Asistenciales	Fisiológicas Seguridad	Servicio médico, odontológico y seguro de vida, servicio de funeraria, Asistencia para préstamos
Recreativos	Sociales Deportivas Participación	Eventos deportivos Paseos y excursiones programadas Reuniones sociales con equipo de trabajo
Adicionales	Fisiológicas Seguridad	Transporte Restaurante en el área de trabajo Supermercado de víveres o productos alimenticios

Elaborado por: Mónica Cortez

e) Mantenimiento y Monitoreo

e.1) Relaciones con el talento humano

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es el responsable del desempeño de sus empleados y de su evaluación, pues la mayor parte el talento humano pasa en el trabajo, enfrentando diversas contingencias internas y externas, así como también le enrola problemas internos y externos netamente personales, que afectan su desempeño laboral.

El papel de los gerentes se convierte en un aspecto crucial, pues son ellos quienes interactúan directamente con el talento humano de las organizaciones, son ellos quienes se convierten en el soporte y guía para ayudarles a resolver los múltiples problemas laborales que se les presenten dentro de la organización; pues el éxito de las organizaciones dependen en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hace.

e.2) Esquema de programa de relaciones con los empleados

Es importante que dentro de la organización se implemente un esquema de programa de relaciones con los empleados, ya que es un sistema de información que abarca aspectos que tiene estrecha relación entre empresa y empleados.

A continuación se establece el programa de relaciones propuesto para la organización:

Comunicación:	La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales
Cooperación:	La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su opinión
Protección:	El sitio de trabajo de contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles repercusiones.
Asistencia:	La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
Disciplina y Conflicto:	La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

Fuente: Milkovich y Boudreau (2002)
Elaborado por: Mónica Cortez

e.3) Programa de sugerencias

Este tipo de diseños dentro de la organización es de mucha importancia por cuanto repercute positivamente en los resultados y motivación del talento humano.

La organización debe tomar en cuenta que es muy importante la participación y comunicación del talento humano, el éxito de este programa radica en establecer la participación de todo su contingente humano, el mismo que se lo puede aplicar de la siguiente manera:

- Reuniones periódicas entre empleados para intercambiar libremente ideas y opiniones sobre las condiciones de trabajo en su área, se puede utilizar la técnica se lluvia de ideas.
- Reuniones entre empleados y gerente con el fin de identificar, analizar y resolver problemas de su área de trabajo.

Es importante también que dentro de la organización exista un buzón de sugerencias tanto para los clientes internos como para los externos.

Tabla 43. MODELO DE BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARCHI **ÁREA FUNCIONAL:----------** **FECHA:----------**
1.-…… **……** **……..** **2.- ……** **……** **……**

Elaborado por: Mónica Cortez

e.4) Disciplina Progresiva:

Es importante que dentro de la organización se controle y se cambie el comportamiento de los empleados cuando no compensa las expectativas esperadas por la organización, por ello se propone establecer dentro de esta la disciplina progresía, que es una serie de intervenciones de la gerencia en donde ofrece al talento humano oportunidades de corregir su comportamiento antes de proceder a un despido.

El procedimiento para este tipo de disciplina, consiste en una serie de advertencias y castigos dependiendo la gravedad de la falta, como a continuación se lo describe para ser implantado dentro del modelo de plan de gestión administrativa del talento humano.

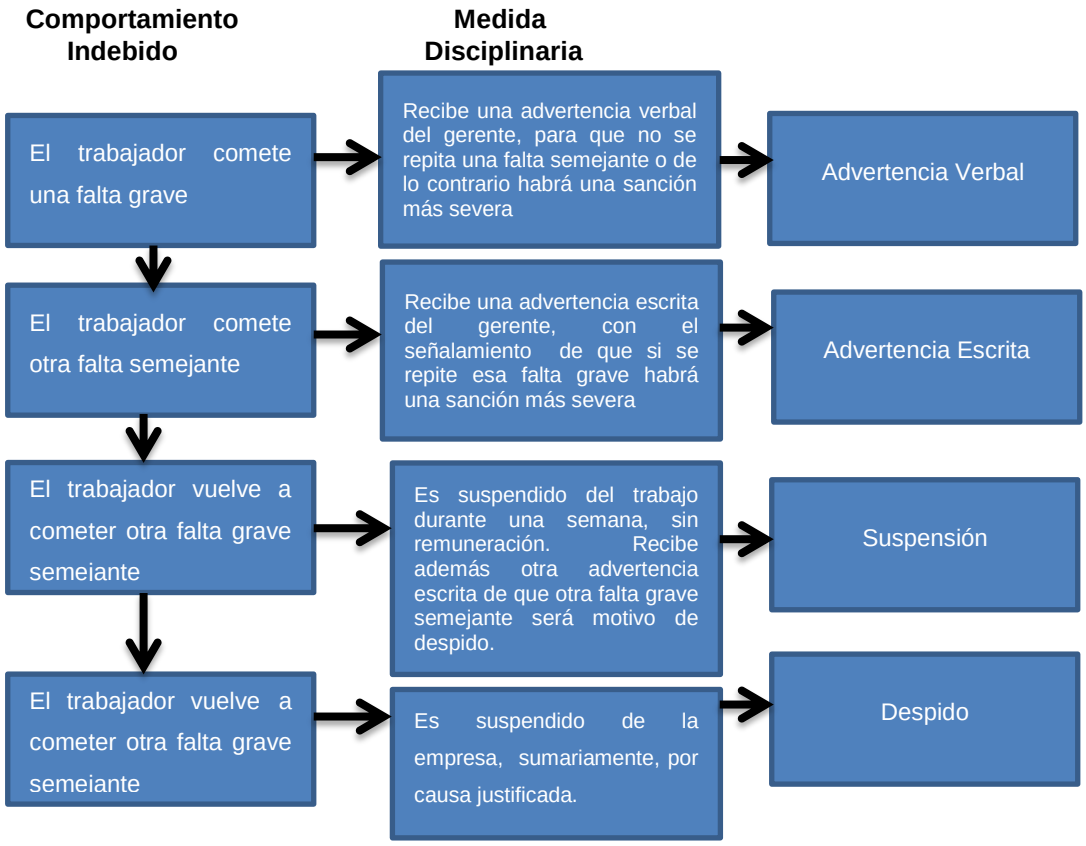


GRÁFICO 40. DISCIPLINA PROGRESIVA
Fuente: Wayne Mondy Robert (2007)
Elaborado por: Mónica Cortez

e.5) Monitoreo de personas

Es un proceso muy importante para la organización, por cuanto le permitirá detectar las fallas y establecer mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante. Para lo cual se propone aspectos fundamentales para este propósito.

e.5.1.) Banco de datos del Recurso Humano

Es de mucha importancia que dentro de la organización exista esta información, por cuanto es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos correctamente archivados y utilizables para el procesamiento y obtención de información del recurso humano de la organización.

A continuación se presenta un modelo de banco de datos para ser implementado en el modelo de plan de gestión administrativa del talento humano.

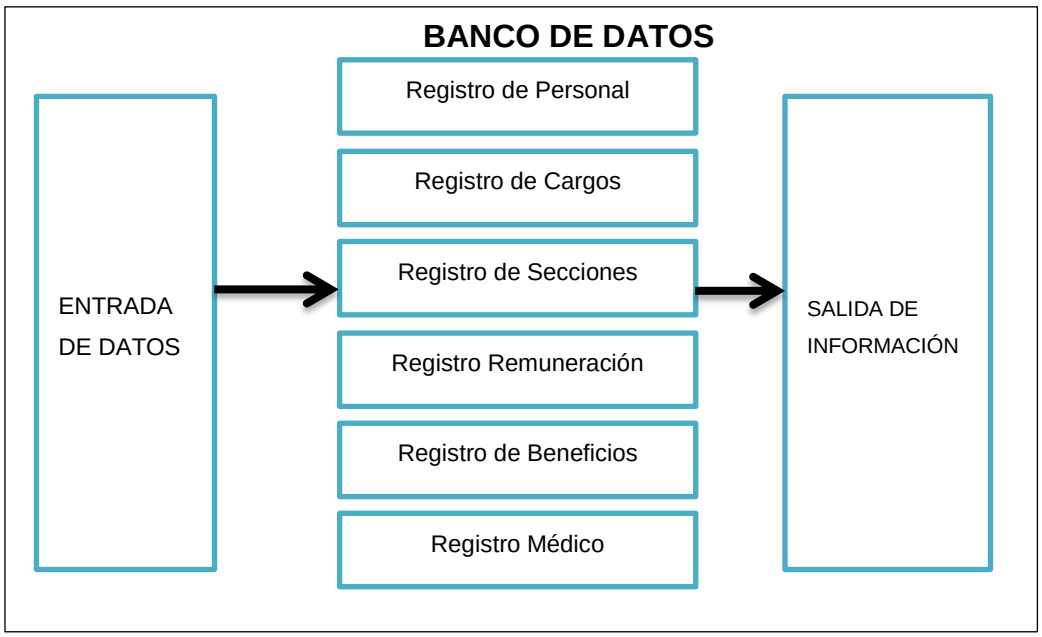


GRÁFICO 41. MODELO DE BANCO DE DATOS DEL TALENTO HUMANO
Fuente: Chiavenato (2002)
Elaborado por: Mónica Cortez

5.7.5. FASE V: CONTROL Y SEGUIMIENTO

a) Control y Seguimiento del modelo propuesto

El seguimiento y control del proyecto es determinar la vigilancia de todas las actividades del modelo propuesto, ya que con ello permite evitar desviaciones en costos y plazos y determinar cualquier deficiencia y tomar las medidas correctivas.

Es muy importante que la organización observe y mida regularmente el rendimiento del proyecto para identificar algunos aspectos como:

- Medición de las actividades
- Variables del seguimiento del proyecto como: costos, esfuerzos, alcance, etc.

- Identificar acciones que pueden ser corregidas
- Influenciar en factores que podrían eludir el control

El seguimiento y control del modelo le ayuda a la organización, ya que proporciona retroalimentación entre las fases del modelo, a fin de implementar acciones correctivas o preventivas para que el proyecto cumpla con lo establecido.

La organización con el seguimiento y control logrará y obtendrá resultado tanto a nivel organizacional y al nivel del recurso humano.

Resultados a nivel organizacional

- Mayor trabajo en equipo
- Mejora la imagen de la empresa
- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejora las relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo

Resultados a nivel del Recurso Humano

- Mayor motivación en el recurso humano
- Recurso humano mejor capacitado y de mayor calidad
- Mejoras en las habilidades y destrezas del recurso humano
- Crecimiento de la eficiencia individual del empleado
- Cambio de actitudes y de comportamiento en el recurso humano
- Mayor fidelidad del personal para con la empresa.

Una vez que la organización toma la decisión de implementar el modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, se debe comunicar a todo el recurso humano de la organización, para más adelante obtener ideas y sugerencias sobre esta ejecución, con ello se mejorará el clima organizacional; además se determinará si se ha logrado el éxito deseado con la implementación del mismo.

b) Herramientas propuestas para el control

Para el presente modelo de plan de gestión administrativa del talento humano se propone las siguientes fichas como herramientas de control:

1) Ficha de control de actividades

Área a la que pertenece----------Período----------

Objetivo de la actividad:

ACTIVIDADES	**FRECUENCIA**			
	Diaria	**Semanal**	**Quincenal**	**Mensual**
1.				
2.				
3.				
4.				

Elaborado por: Mónica Cortez

2) Ficha de evaluación de resultados de los involucrados

Área a la que pertenece----------Período----------

(Seleccione la opción) **Insatisfactorio** **Sobresaliente**

1	La misión y objetivos son claros, razonables y están por escrito	**1 2 3 4 5**
2	El personal involucrado en la organización apuntan hacia el cumplimiento de objetivos y se identifican con la misión	
3	El trabajo se planea, se organiza y se lo lleva a la práctica de manera eficaz	
4	Las reuniones con el equipo de trabajo son adecuadas, participativas y productivas	
5	La información al personal a cerca de actividades, datos de la organización etc., son oportunas	
6	La comunicación es fluida dentro de la organización entre todos sus miembros	
7	Existe liderazgo en la organización que apoye para el cumplimiento de los objetivos	
8	Se revisa y se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos	
9	Existe trabajo en equipo entre los miembros de la organización	
10	Se genera un ambiente organizacional agradable y de confianza a la consecución de los objetivos.	

Elaborado por: Mónica Cortez

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

Recursos

DETALLE	RECURSOS
Consultarías y ayudas técnicas	HUMANOS
Materiales de papelería	MATERIALES
Papelógrafos	
Materiales a utilizar en la capacitación	

Presupuesto para una sola capacitación

DETALLE	RECURSOS	COSTO
Asesor para la implementación del modelo	HUMANOS	800.00
Honorarios capacitador		500.00
Suministros de papelería	MATERIALES	300.00
Papelógrafos		500.00
Materiales a utilizar en la capacitación		200.00
Refrigerio y atencionamiento		250.00
Imprevistos 10%		255.00
TOTAL		2805.00

Elaborado por: Mónica Cortez

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENO HUMANO

Tiempo / Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades a realizar												
Presentación del modelo												
Obtener la aprobación de la organización												
Contratación de un asesor para la implementación del modelo												
Formación de la Comisión de Gestión del Talento Humano												
Anuncio del modelo al personal de la organización												
Desarrollo del programa de capacitación												
a.- Trabajo en equipo												
b.- Software de boletería												
c.- Otros tremas de capacitación												
Evaluación de resultados												
Correcciones de las fallas del modelo												
Seguimiento y control de la implementación del modelo												

Elaborado por: Mónica Cortez

BIBLIOGRAFÍA

Aquino, Jorge (2004). *Recursos Humanos para no especialistas*, Editorial Thomson, Buenos Aires, Pag. 81.

Alles, Martha (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*, Buenos Aires, Pág. 20.

Alles, Martha (200). *Pruebas Psicológicas*, Editorial Gramica, Buenos Aires.

Butteriss, Margaret (2000). *Reinventando el Recurso Humano*, Editorial Edipe Gestión, Barcelona España.

Código del Trabajo (2011). Editado por EDYPE.

Constitución de la República Del Ecuador (2008). Redactado por la Asamblea Nacional Constituyente en Montecristi.

Correa Delgado, Rafael. (2009) *Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.* Ecuador.

Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración del Recurso Humano*, Editorial Nomos, Colombia, Pág. 589.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Pág. 10.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Administración. Proceso Administrativo,* Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

Chiavenato, Idalberto (2005). *La Gestión del Talento Humano,* Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, Págs.8, 45, 52,56 y 60.

Chiavenato, Idalberto (2006). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, Págs. 9, 14,32.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración del Recurso Humano*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, Págs. 96, 97 y 114.

Chiavenato, Idalberto (2008). *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, México, Pág. 152.

Deal & Kennedy (2003). *Valores organizacionales*, Editorial Printer Latinoamericana, México, Pág. 43.

Díaz, Bretones & Rodríguez, Fernández (2008). *Reclutamiento y selección de personal*, Editorial Pirámide, Madrid, Págs. 101 y 139.

Diaz Olivera & Matamoros Hernández (2001). *Contribuciones a la Economía*, Editorial Cultual, Lima – Perú, Pág. 33.

Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca & Periáñez Cristobal Rafael (2001). Administración y Dirección, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Pág. 4.

Eco. Milton Maya, Eco. Paciente Vásquez, Dr. Carlos Naranjo, Lcdo. Carlos Varela, Ing. Romina Andrade, Lcda. Lucia Valverde, Dr. Iván Pacheco, Ab. Freddy Pérez, Ab. Patricio Muriel (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria,* Documento Elaborado por Equipo Técnico Mies.

García Fernández, Dora (2002). *Manual para la elaboración de Tesis y otros trabajos de Investigación,* Editorial Porrua Hermanos, Segunda Edición, Págs. 179.

Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, (2006). *Administración*, Novena Edición, Editorial Pearson Educación, Pág. 8.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). *Administración Un Perspectiva Global*, 12a. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Págs. 6 y 14.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2011). Redactado por la Asamblea Nacional Constituyente.

MacGregor, Douglas (2006). *El lado humano de las empresas*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

Mayo, Elton (2009). *Las Relaciones Humanas*, Editorial Pearson Educación, México.

Milkovich,George & Boudreau, Jhon (2002). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia,* Editorial Addison Westhey, Buenos Aires, Pág. 25.

Moya Rojas, Jaime Luis (2006). *Gestión por procesos*, La Paz – Bolivia, Editorial Eumed.net. Pág. 11.

Newstrom & Davis (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*, Editorial McGraw-Hill, México, Pág. 68.

Oliveira Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la Administración*, International Thomson Editores, S.A. de C.V, Pág. 6.

Robbins, Stephen & Coulter, Mary (2005). *Administración*, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, Págs. 7 y 9.

Sánchez, Francisco (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos,* Tercera Edición, Editorial Limusa S.A., Págs. 8 y 9.

Werther y Davis (2002). *Gestión del Recurso Humano*, Editorial Thomson, Madrid, Pág. 69.

Werther, Jr. y Davis, Keith (2000). *La Administración de recursos humanos y personal*, Editorial Thomson, Madrid, Pág. 18.

Werther, Jr. y William,B. (2006). *Administración del recurso humano y personal*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, Pág. 25.

Werther W y Davis K (2004). *Administración del Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, México.

LINKOGRAFÍA

Arquero Urquizar, María Teresa (2001). *Cuestionario Test de Psicotécnicos y de Personalidad,* [recuperado el 28 de junio del 2013] de http://www.oposicionesyempleo.com/temariosyapuntesgratis2/documentos/psicotecnicos-fuerzasestado.pdf

Bernal Escoto, Blanca Estela (2005). *Características de la Administración*, [recuperado el 9 de septiembre del 2011] de http://www.monografias.com/trabajos25/administracion/administracion.

Definición ABC, tu diccionario hecho fácil (2007). *Recursos Humanos,* [recuperado el 9 de septiembre del 2011] de http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php

Dr. Amilcar Ríos Reyes (1999). *Cultura Organizacional,* [recuperado el 27 de junio del 2013] de http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm.

González Martínez, Jackeline Cumandá (2008). *Diseño de un Modelo Administrativo de Talentos Humanos para la empresa "PRONACA" Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas* [recuperado el 9 de septiembre del 2011] de http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2402/1/Portada%20Jacque.pdf

Guerri Pons, Martha (1998). *Test Psicotécnicos*, [recuperado el 28 de junio del 2013] de http://www.psicoactiva.com/tests/domino.asp.

Livier Villarreal Rosas (2008). *Capacitación del personal,* [recuperado el 10 de septiembre del 2011] de http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html.

Méndez, Oscar (2006). *Conceptos de gestión del talento humano*, [recuperado el 10 de septiembre del 2011] de wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/

Pezantes, Javier (2005). *Características de los Recursos Humanos*, [recuperado el 9 de septiembre del 2011] de http://www.monografias.com/trabajos44/factor-humano-empresa/factor-humano

Ronif, (2010), *Administración De Procesos*, [recuperado el 10 de septiembre del 2011] de http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Procesos/1301272.html.

Rosales, Marcelo (2007). *Concepto y funciones del área de recursos humanos,* [recuperado el 10 de septiembre del 2011] de http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos.

Sarmiento, Jaime (1999). Planes de Capacitación del personal [recuperado el 28 de junio del 2013] http://capacitaciondepersonalaxon.com/plan-de-capacitacion-de-personal-ejemplo-todo-el-personal/

Sigüenza Rojas, Juan Diego (2008). *Gestión de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio del Cantón Azogues* [recuperado el 9 de septiembre del 2011] de http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/maestria-administracion-empresas/maestria-administracion-empresas.pdf.

Silva, Rossana (2006). *Reclutamiento, selección e inducción del personal*, [recuperado el 27 de junio del 2013] de

http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI.

OBJETIVO:
Identificar la situación laboral de los empleados de las Asociaciones de Transporte Público del Carchi, en cuanto a la gestión del talento humano y su consecuencia en el desempeño laboral, para conocer sus necesidades y proponer un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano.

GLOSARIO:
La Gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales y organizaciones.

INSTRUCCIONES:
- La información que nos proporcione será de gran utilidad en el desarrollo del proyecto "Gestión administrativa del Talento Humano y la incidencia en las Asociaciones de Transporte Público del Carchi".
- Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se llevará a cabo.
- Para contestar el siguiente cuestionario ponga una X en la que considere conveniente.

1.- ¿Dispone de un Manual de funciones?
SI ☐ NO ☐

2.- ¿Las tareas a usted asignadas coinciden con las funciones que usted desempeña?
Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

3.- ¿En su lugar de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?
Muy insatisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho ☐

Satisfecho ☐ Muy satisfecho ☐

4.- ¿En la organización se promueve la integración y comunicación entre el equipo de trabajo?
Nunca ☐ Casi Nunca ☐ A veces ☐ A menudo ☐

Siempre ☐

5.- ¿Cómo considera su relación con sus compañeros de trabajo?
Muy Buena ☐ Buena ☐ Ni buena ni mala ☐ Mala ☐

Muy Mala ☐

6.- ¿En su entorno se genera trabajo en equipo?
Nunca ☐ Casi Nunca ☐ A veces ☐ A menudo ☐

Siempre ☐

7.- ¿Es fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

8.- ¿Su jefe directo genera confianza y respeto entre los miembro del equipo de trabajo?
Nunca ☐ Casi Nunca ☐ A veces ☐ A menudo ☐ Siempre ☐

9.- ¿La comunicación interna fluye correctamente en su área de trabajo?
Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

10.- ¿En el área de su trabajo las condiciones ambientales le facilita para ejecutar sus actividades diarias?
Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Indiferente ☐

En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐

11.- ¿Los equipos tecnológicos que utiliza están adecuados a su trabajo diario?
Muy insatisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho ☐

Satisfecho ☐ Muy satisfecho ☐

12.- ¿La organización realiza un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas dentro del equipo de trabajo?
Nunca ☐ Casi Nunca ☐ A veces ☐ A menudo ☐

Siempre ☐

13.- ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo del personal?
SI ☐ NO ☐

14.- ¿Le gustaría que la organización le brinde capacitación para mejorar su desempeño laboral?
Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

15.- ¿La organización le motiva y reconoce adecuadamente las tareas que desempeña?
Muy insatisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho ☐

Satisfecho ☐ Muy satisfecho ☐

16.- ¿Cómo considera los salarios que le ofrece la organización?
Muy bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

17.- ¿La organización le facilita oportunidades para desarrollar su carrera y promover a un ascenso?
Muy insatisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho ☐

Satisfecho ☐ Muy satisfecho ☐

18.- ¿Cuenta la organización con un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano?

SI ☐ NO ☐

19.- ¿Piensa usted que al implementar un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano en la organización:

a. mejorará su desempeño laboral ☐
b. existirá mayor trabajo en equipo ☐
c. mejorará el clima laboral ☐
d. se generará más capacitación ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

OBJETIVO:
Identificar la situación laboral de los empleados de las Asociaciones de Transporte Público del Carchi, en cuanto a la gestión del talento humano y su consecuencia en el desempeño laboral, para conocer sus necesidades y proponer un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano.

GLOSARIO:
La Gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales y organizaciones.

INSTRUCCIONES:
- La información que nos proporcione será de gran utilidad en el desarrollo del proyecto "Gestión administrativa del Talento Humano y la incidencia en las Asociaciones de Transporte Público del Carchi".
- Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se llevará a cabo.
- Para contestar el siguiente cuestionario ponga una X en la que considere conveniente.

1.- ¿Considera usted al Recurso Humano como un elemento fundamental dentro de la organización?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

2.- ¿Cumple usted con todas las obligaciones patronales con sus empleados?

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Indiferente ☐

En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐

3.- ¿La organización cuenta con un Manual de funciones?

SI ☐ NO ☐

4.- ¿Cómo realiza la selección del personal para su organización?

	Si	No
Concurso de merecimiento interno	☐	☐
Concurso de merecimiento externo	☐	☐

Otros cual----------

5.- ¿En caso de existir un cargo vacante dentro la organización se facilita promociones internas?

Nunca ☐ Casi Nunca ☐ A veces ☐ A menudo ☐

Siempre ☐

6.- ¿Promueve usted el establecimiento de programas de capacitación y desarrollo del recurso humano y socios?

Nunca ☐ Casi Nunca ☐ A veces ☐ A menudo ☐

Siempre ☐

7.- ¿Dentro del presupuesto anual, dispone la organización de un rubro destinado para capacitación?

SI ☐ NO ☐

8.- ¿Realiza usted evaluaciones periódicas del cumplimento de los objetivos y metas de sus empleados?

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐

Nunca ☐

9.- ¿Dispone la organización con un Reglamento Interno?

SI ☐ NO ☐

10.- ¿Considera usted importante la implementación de un Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano para la organización?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

MODELO DE TEST DE SUFICIENCIA ADMINISTRATIVA

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Entrevistado: _____ **Fecha:** _____

En los exámenes y en las pruebas de selección de personal son cada vez más frecuentes las pruebas de capacidad administrativa; estas pruebas deben ser hechas sin errores y en el menor tiempo posible para los aspirantes a ese puesto. Le pondremos a continuación algunos ejercicios.

Fíjese en el siguiente código:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

A F J K R V Z Y B C

Como ve cada número tiene correspondencia con una letra, por tanto usted deberá escribir a continuación de los siguientes números su equivalencia en letras.

Veamos un ejemplo:

4 0 8 2 R A B J

I)- Dispone usted de 5 minutos para la realización de la prueba:

1.- 3 1 7 8 __ __ __ __	2.- 4 7 9 8 __ __ __ __
3.- 4 6 2 1 __ __ __ __	4.- 8 6 4 9 __ __ __ __
5.- 7 8 2 5 __ __ __ __	6.- 7 1 2 3 __ __ __ __
7.- 5 9 6 2 __ __ __ __	8.- 4 3 5 7 __ __ __ __
9.- 4 7 8 1 __ __ __ __	10.- 0 0 1 2 __ __ __ __
11.- 7 1 3 6 __ __ __ __	12.- 4 7 6 5 __ __ __ __
13.- 4 6 7 9 __ __ __ __	14.- 1 6 2 3 __ __ __ __
15.- 5 7 8 0 __ __ __ __	16.- 6 7 2 1 __ __ __ __
17.- 2 1 3 4 __ __ __ __	18.- 8 9 3 0 __ __ __ __
19.- 4 3 1 0 __ __ __ __	20.- 6 1 4 7 __ __ __ __

21.- 5 7 6 9 __ __ __ __ 22.- 5 3 8 2 __ __ __ __

23.- 5 6 2 4 __ __ __ __ 24.- 7 6 9 1 __ __ __ __

25.- 8 1 0 7 __ __ __ __ 26.- 1 0 3 2 __ __ __ __

27.- 6 3 2 9 __ __ __ __ 28.- 6 5 4 1 __ __ __ __

29.- 4 5 7 1 __ __ __ __ 30.- 7 8 9 0 __ __ __ __

II)- Ahora en este ejercicio siguiendo las instrucciones anteriormente expuestas, escriba la equivalencia en números de las siguientes letras.

Tiene 2 minutos como tiempo máximo para realizarlo:

1.- F Z C A __ __ __ __ 2.- J K Z B __ __ __ __

3.- R C Y J __ __ __ __ 4.- R F K C __ __ __ __

5.- A R B C __ __ __ __ 6.- V J K A __ __ __ __

7.- Y F K Z __ __ __ __ 8.- R Y B F __ __ __ __

9.- V R Y A __ __ __ __ 10.- K V F C __ __ __ __

11.- Z K B C __ __ __ __ 12.- J A Z V __ __ __ __

13.- J A Y B __ __ __ __ 14.- B C R K __ __ __ __

15.- F R V Z __ __ __ __ 16.- K V F J __ __ __ __

17.- C Y K A __ __ __ __ 18.- B C R K __ __ __ __

19.- F J B C __ __ __ __ 20.- A Y V J __ __ __ __

21. - Z A C R __ __ __ __ 22.- B K F C __ __ __ __

23. - F A K J __ __ __ __ 24.- R Y B F __ __ __ __

25.- V Y F C __ __ __ __ 26.- A F J K __ __ __ __

27. - F A K J __ __ __ __ 28.- B C K A __ __ __ __

29. - R Z B C __ __ __ __ 30.- J V C R __ __ __ __

III)- En el siguiente ejercicio cuente todas las letras B, M, R, S, T que aparezcan en el siguiente texto. ¿Cuántas hay?

Tiene 3 minutos para realizarlo:

"Como ya hemos dicho, las culturas basadas en la recolección de semillas que aparecieron primeramente en el Oeste, o persistieron con cambios pequeños hasta tiempos recientes o formaron la base subyacente de las primeras culturas agrícolas que las sucedieron en partes del Sudoeste".

a) 56 b) 67 c) 29 d) 85

El siguiente ejercicio tiene 2 minutos para realizarlo:

IV)- ¿Cuál de las siguientes series de palabras está correctamente escrita?

A) Andrajoso – excluir – mestiso – ajustar – alavanza.

B) Agasajar – anhelar – apatía – método – exceso.

C) Antojo – abto – menudencia – estasis – fatasma.

D) Ajenda – anelar – arrabal – malsano – extorbo.

V)- ¿Cuál de las siguientes ordenaciones alfabéticas es correcta? :

A) Cama, cárcel, casa, caucho, cavernícola.

B) Acertijo, aciago, actor, acomodado, aciago.

C) Mahometano, mago, malsano, mapa, mantón.

D) Insípido, interés, integro, infantil, ira.

VI)- En el siguiente texto de "El País Semanal" se encuentran una serie de errores ortográficos, deberá usted de señalarlos:

Dispone usted de 5 minutos para su elaboración:

Los Estados han empezado a tener en cuenta que la delincuencia organizada no conoce fronteras y tiene una capacidad para inbadir las economias, para corromper todo lo que toca. Esa delincuencia trata de sacar provecho de la apertura de fronteras y de la facilidad para el traslado de personas que provehen los paises democráticos. Así tenemos el tráfico de seres umanos, en lo que significa inmigración ilegal, trata de blancas avuso de menores para fines sesuales y de adopción, tráfico, de organos y pornografía infantil. Ultimamente está comenzando a tener una gran importancia el aprobechamiento para fines ilícitos de las nuevas tenologías, que permiten, entre otras cosas, hacer transferencias de dinero en segundas sin dejar rástro.

Se sabe que todo este tipo de delincuencia va a desarrollarse siempre en los paises de mayor indice de desarrollo, porque es donde la actividad económica mueve grandes volumenes. Por ese motibo se está haciendo cada vez más necesaria la colavoración entre los estados a la hora de luchar contra el blanqueho de capitales y colaborar en el intercambio de información. La importancia de estas redes viene determinada por el propio trabajo de Interpol.

Fuente: Arquero (2001)

Adaptado por: Mónica Cortez

ANEXO 4

MODELO DE PRUEBA PSICOMÉTRICA

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Entrevistado: _____ **Fecha:** _____

1.- Escriba las dos letras con las que le den sentido a las siguientes palabras:

pañole----	masco----	bicicle----	rentis----
----safío	----scompuesto	----spacharse	----sanimado

2.- Compruebe si las dos series son exactamente iguales

jñxyv jtxyv

correcto ☐ incorrecto ☐

3.- Indique el número que falta

11	4	15	15	4	11
16	¿	13	10	¿	18
4	9	3	8	2	13

4.- Reordene las palabras y forme una frase con sentido

lo no quita cortés valiente. Lo

_____

5.- Seleccione el valor que continúa la serie

-10	-20	-40	-80
-160	-171	-161	-159

Fuente: Guerri (1998)
Adaptado por. Mónica Cortez

ANEXO 5

MODELO DE PRUEBA DE PERSONALIDAD

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL CARCHI

Nombre: _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Para contestar las preguntas escriba una "X" en la casilla correspondiente a la respuesta escogida, por considerarla más acertada.

Si la respuesta es **SI** marque con la "X" en la casilla encabezada por la palabra **SI**
Si su respuesta es **NO** marque con la "X" en la casilla encabezada por la palabra **NO**.
Si usted no puede decidir marque la casilla en cabezada por **¿?**

	SI	**¿?**	**NO**
- Trabaja generalmente aprisa y con entusiasmo……..	_____	_____	_____
- Le gusta trabajar con calculadora, caja registradora, etc.…	_____	_____	_____
- Es usted más impaciente o hiperactivo que las mayoría de personas……..	_____	_____	_____
- Le es difícil hablar en público ……	_____	_____	_____
- Le agrada el trabajo que requiere frecuentes contactos con Personas desconocidas ……..….	_____	_____	_____
- Contribuye usted con su iniciativa a mejorar el trabajo…….	_____	_____	_____
- Se ve a menudo ante tantas alternativas que se le dificulta Tomar una decisión. ……..	_____	_____	_____
- Trabaja usted con rapidez ……	_____	_____	_____
- Le gusta trabajar en equipo……....	_____	_____	_____
- Prefiere esperar que otros tomen la iniciativa……	_____	_____	_____

Fuente: Chiavenato (2008)
Adatado por: Mónica Cortez

ANEXO 6

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte.....**,** a través de su representante legal,.....; en su calidad de ***EMPLEADOR*** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____su calidad de ***TRABAJADOR***. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO: El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de ……, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ……**,** éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.- El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las……. hasta las……, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y se le pagará de acuerdo a la Ley establecidas.

TERCERA.- REMUNERACIÓN.- El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de……. DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD$ …,oo).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana. De la remuneración convenida, se deducirán los conceptos relativos a aportes personales al IESS e Impuesto a la Renta, en caso de que así proceda conforme a la Ley.

CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO: El presente contrato tendrá una duración de _____ contados desde la suscripción del mismo, período dentro del cual cualquiera de las partes contratantes, lo podrán dar por terminado, sin que exista previamente ningún procedimiento o requisito de ninguna naturaleza.

QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.- El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en……., en la ciudad de……, provincia de…….. , para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEXTA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES: En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

SEPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE.- En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.- Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y tres ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de _____del año _____

EL EMPLEADOR
C.C.

EL TRABAJADOR (a)
C.C.