



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO
PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2012”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JUAN CARLOS BENÍTES BAILÓN

TUTOR: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO PARA
LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUAN CARLOS BENÍTES BAILÓN

TUTOR: Lcdo. EDUARDO PICO GUTIERREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

Libertad, Agosto del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012**” elaborado por el Sr Juan Carlos Benítez Bailón, egresado de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....
Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a mis padres José Benítez y Juana Bailón quienes han sido el pilar principal de mi familia estando presente en cada etapa de mi vida universitaria que con sus palabras me supieron guiar por el sendero del bien y por su inmenso apoyo estoy culminado mi tan anhelada carrera Profesional, gracias a mis hermanas Sandra, Rocío, Diana, Heidy y Belén por el aliento diario, las amo con todo el corazón.

Juan Carlos.

AGRADECIMIENTO

A Dios mi inspiración más grande, el cual estuvo presente en toda mi carrera universitaria y me supo dar la suficiente fortaleza y sabiduría de cada día.

A mis padres a quienes quiero mucho, que con su esfuerzo apoyo y confianza que me brinda día a día han contribuido en gran parte con este reto en mi vida.

A todos mis profesores por ser mi guía de estudio, que con sus enseñanzas brindadas logré aprender todo lo relacionado a mi carrera, en especial a mi tutor Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, ya que gracias a él he logrado mi objetivo y ha hecho posible la realización de este proyecto y todos mis compañeros con los cuales compartí la vida universitaria.

Juan Carlos

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANO DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

Eco. Pedro Aquino Caiche, MSc.
DIRECTOR DE LA ESCUELA

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Juan Ramos Peredo, MBA
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL- PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2012”**

Autor: Sr Juan Carlos Benítez Bailón

Tutor: Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo central la “Implementación de una Unidad de Talento Humano” en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, creada por socios y capital privado para brindar el servicio de transportación interprovincial. Para el desarrollo del presente trabajo se inició con la revisión bibliográfica y la construcción de un marco teórico, lo que permitió tener fundamentos claros sobre los conceptos de Talento Humano y su relación con los sistemas generales de trabajo en la Cooperativa. Como segundo paso se realizó un diagnóstico sobre la Gestión de Talento Humano, para lo cual se diseñaron herramientas de recolección de datos como: cuestionarios, entrevistas y observaciones a los grupos focales dirigidas a los Directivos, socios, personal administrativo, técnico y operativo. La presentación de este diseño aportará en los procesos de planificación, reclutamiento, selección, contratación, evaluación y compensación en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, lo cual implica un aporte técnico relevante para sus Directivos y colaboradores quienes crecerán en el ámbito laboral y profesional. Finalmente, con la evaluación de los resultados se presenta las conclusiones finales las cuales destacan la forma correcta de ejecutar el Proceso de Administración de Talento Humano con la inserción en el Orgánico Funcional de una Unidad especializada y la contratación de personal calificado para estas áreas.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	II
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TEMA.....	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	10
4. OBJETIVOS.....	12
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.....	13
CAPÍTULO I	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....	16
1.2. LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.....	18
1.2.1. GENERALIDADES.....	18
1.2.2. PROCESO EN ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	23
1.2.2.1. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	24
1.2.2.2. DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	27
1.2.2.3. EL RECLUTAMIENTO.....	28
1.2.2.4. LA SELECCIÓN.....	31
1.2.2.5. EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	34
1.2.2.6. LA INDUCCIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO.....	35
1.2.2.7. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	36
1.2.3. POLÍTICAS	37
1.2.3.1. Concepto.....	37
1.2.3.3. Normativas Gubernamentales.....	38

1.2.4. INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	39
INDICADORES CUANTITATIVOS.....	39
1.2.4.1. Indicador de Productividad Laboral.....	39
1.2.4.2. Indicador de Horas Hombres.	40
1.2.4.3. Indicador de Rotación de Trabajadores.....	40
1.2.4.4. Indicador del Ausentismo.	41
1.2.4.5. Medición Cualitativa de la Capacitación.....	42
1.2.4.6. Medición Cualitativa del Comportamiento Organizacional..	42
1.2.4.7. Medición Cualitativa del Desarrollo.....	43
1.2.5. SISTEMAS DE TRABAJO.....	44
1.2.5.1. Higiene y Seguridad en el Trabajo.	44
1.2.5.2. Remuneración.	45
1.2.5.3. Prestaciones y Beneficios Sociales.....	46
1.2.6. PROGRAMAS DE TALENTO HUMANO.	47
1.2.6.1. Programas de Capacitación.	47
1.2.6.4. Programa de Recompensas e Incentivos.	50
1.3. COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS LIBERTAD PENINSULAR.	51
1.3.1. CONSTITUCIÓN Y LINEAMIENTOS.	51
1.3.1.1. Constitución de Cooperativas.....	51
1.3.1.2. Estatutos, Leyes y Mandatos.....	53
1.3.1.3. Actas de Consejos/Resoluciones.....	54
1.3.2. ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	54
1.3.2.1. Asamblea General de Socios.	54
1.3.2.2. Consejo de Administración.....	54
1.3.2.3. Consejo de Vigilancia.....	54
1.3.2.4. Presidencia.....	55
1.3.2.5. Gerencia.....	55
1.3.2.6. Comisiones Especiales.	55
1.3.2.7. Secciones Administrativas.....	56
1.3.2.8. Secciones Operativas.	57
1.3.3. RECURSOS.....	58
1.3.3.1. Humano.	58

1.3.3.2.	Materiales.	59
1.3.3.3.	Tecnológicos.	59
1.3.3.4.	Presupuesto.	59
1.3.4.	SERVICIOS.	60
1.3.4.1.	Aplicabilidad de los Servicios, Frecuencias.	60
1.3.4.2.	Nivel de Calidad del Servicio.	60
1.3.4.3.	Nivel de Satisfacción a los Clientes.	60
CAPÍTULO II		65
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		65
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	65
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	66
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	68
2.3.1.	Por el Propósito.	68
2.3.2.	Por el Nivel de Estudio.	68
2.3.3.	Por el Lugar.	69
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.	71
2.4.1.	Método Inductivo.	71
2.4.2.	Método Analítico.	72
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	73
2.5.1.	Observación.	73
2.5.2.	Entrevista.	73
2.5.3.	Encuesta.	74
2.6.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	75
2.6.1.	Guía de Observación.	75
2.6.2.	Guía de Entrevista.	76
2.6.3.	Cuestionario.	77
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	78
2.7.1.	Población.	78
2.7.2.	Muestra.	79
2.8.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.	81
2.8.1.	Procedimiento.	81
2.8.2.	Procesamiento.	81

2.8.3. Análisis e Interpretación de Resultados.	82
CAPÍTULO III	83
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	83
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	83
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.	101
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	111
CAPÍTULO IV	127
LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE	
TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.	127
4.1 INTRODUCCIÓN.	127
4.2 MISIÓN.....	128
4.3 VISIÓN.....	128
4.4 FILOSOFIA.....	128
4.5 OBJETIVO.....	129
4.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	129
4.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	129
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE	
TALENTO HUMANO.....	130
4.7 POLÍTICAS DE PERSONAL.	132
4.8 NORMATIVAS DEL REGLAMENTO GENERAL INTERNO.	135
4.9 PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA	
COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.....	136
4.9.1 PLANIFICACIÓN.	138
4.9.1.1 DISEÑO, ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS.....	139
4.9.2 RECLUTAMIENTO.....	143
4.9.2.1 Perfiles de los Candidatos.	143
4.9.2.2 Tipos de Reclutamiento:	145
4.9.2.3 Técnicas de Reclutamiento.....	145
4.9.3 SELECCIÓN.....	146
4.9.3.1 Proceso y Técnicas de Selección:	147
4.9.4 CONTRATACIÓN.....	148
4.9.5 INCORPORACIÓN O INDUCCIÓN.	149

4.9.6	REGISTRO DE NÓMINA: UTILIZACIÓN DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS QUE ADMINISTREN AL PERSONAL.	150
4.9.7	HIGIENE Y SEGURIDAD.	151
4.9.8	EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL.	154
4.9.9	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	155
4.9.10	COSTO DE LA PROPUESTA.	157
4.9.10.1	COSTEO DE LOS SUELDOS Y BENEFICIOS.	157
	CALCULO DE GASTO DE SUELDOS Y BENEFICIOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO 2013.	157
4.9.10.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS RELACIONADOS CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO 2013.	159
4.9.10.3	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE EFECTIVO.	163
	CONCLUSIONES.	167
	RECOMENDACIONES.	168
	BIBLIOGRAFÍA	169
	ANEXO 1. ORGANIGRAMA GENERAL CLP.	173
	ANEXO 2. REGLAMENTO GENERAL INTERNO.	157
	ANEXO 3. COSTEO DE PLAN DE INCENTIVOS PARA CLP.	158
	ANEXO 4. COSTEO DE PLAN DE CARRERA PARA CHOFERES CLP E ÍNDICES DE GESTIÓN.	176
	ANEXO. CÁLCULO ÍNDICES DE GESTIÓN.	177
	ANEXO 6. FORMATO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO.	178
	ANEXO 7. MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA.	180
	ANEXO 8. FORMATO DE EVALUACIÓN INTERNA.	183
	ANEXO 9. FORMATO Y CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.	188
	ANEXO 10. DISEÑO DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y ADMINISTRADORES DE CLP.	189
	ANEXO 11. DISEÑO DEL CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y OPERATIVO DE CLP.	193
	ANEXO 12. FOTOGRAFÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1 Necesidad de una Estructura de Talento Humano.	101
GRÁFICO 2 Proceso de Gestión de Talento Humano.	102
GRÁFICO 3 Indicadores de Gestión de Talento Humano.....	103
GRÁFICO 4 Mejoras Organizacionales en CLP.....	104
GRÁFICO 5 Recursos Disponibles.	105
GRÁFICO 6 Denominación de la Estructura.....	106
GRÁFICO 7 Disminución de Problemas.	107
GRÁFICO 8 Presupuesto de Talento Humano.....	108
GRÁFICO 9 Beneficiados.....	109
GRÁFICO 10 Talento Humano necesario para el Éxito Empresarial.....	110
GRÁFICO 11 Instauración de la Unidad de Talento Humano.....	111
GRÁFICO 12 Orientación en el Procesos de Talento Humano.	112
GRÁFICO 13 Conocimiento de Políticas y Funciones del Cargo.	113
GRÁFICO 14 Sistema de Seguridad e Higiene.....	114
GRÁFICO 15 Satisfacción Asociada con Temas de Talento Humano.....	115
GRÁFICO 16 Valoración del Nivel de Productividad.....	116
GRÁFICO 17 Evaluaciones.....	117
GRÁFICO 18 Propuesta y Ejecución de los Cursos de Capacitación.....	118
GRÁFICO 19 Comunicación de Planes, Objetivos y Metas Laborales	119
GRÁFICO 20 Emisión de Resoluciones.....	120
GRÁFICO 21 Soluciones por parte de los Organismos.....	121
GRÁFICO 22 La Base del Éxito el Talento Humano	122
GRÁFICO 23 Adiestramiento en Programas	123
GRÁFICO 24 Disponibilidad de los recursos, equipos y suministros.....	124
GRÁFICO 25 Asignación de Incentivos dentro del Presupuesto.....	125
GRÁFICO 26 Financiamiento de la Unidad de Talento Humano.	126
GRÁFICO 27 Orgánico Funcional de la Unidad de Talento Humano.....	131
GRÁFICO 28 Proceso de Talento Humano para la Cooperativa De Transporte Libertad Peninsular.	137
GRÁFICO 29 Fases de Selección.	146

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización de las Variables	14
CUADRO 2 Clasificación de la Población.	78
CUADRO 3 Ficha de Observación N° 1	83
CUADRO 4 Ficha de Observación N° 2	86
CUADRO 5 Ficha de Observación N° 3	89
CUADRO 6 Ficha de Observación N° 4	93
CUADRO 7 Ficha de Observación N° 5	97
CUADRO 8 Alternativas sobre la Necesidad de una Estructura de una Unidad de Talento Humano.	101
CUADRO 9 Alternativas sobre el Proceso de Gestión de Talento Humano.	102
CUADRO 10 Alternativas sobre Indicadores de Gestión de Talento Humano.	103
CUADRO 11 Alternativas sobre Mejoras Organizacionales.	104
CUADRO 12 Alternativas sobre Recursos Disponibles.	105
CUADRO 13 Alternativas sobre Denominación de la Estructura.	106
CUADRO 14 Alternativas sobre Disminución de Problemas.	107
CUADRO 15 Alternativas sobre Rango del Presupuesto.	108
CUADRO 16 Alternativas sobre Beneficiados.	109
CUADRO 17 Alternativas sobre Éxito Empresarial.	110
CUADRO 18 Alternativas sobre la Instauración de la Unidad de Talento Humano.	111
CUADRO 19 Alternativas de Orientación en el Proceso de Talento Humano.	112
CUADRO 20 Alternativas sobre Conocimiento de Políticas y Funciones del Cargo.	113
CUADRO 21 Alternativas sobre Sistemas de Seguridad e Higiene.	114
CUADRO 22 Alternativas sobre Satisfacción Asociada con Temas de Talento Humano.	115

CUADRO 23 Alternativas sobre Valoración del Nivel de Productividad....	116
CUADRO 24 Alternativas sobre Evaluaciones.....	117
CUADRO 25 Alternativas sobre Propuesta y Ejecución de los Cursos de Capacitación.....	118
CUADRO 26 Alternativas sobre Comunicación de Planes, Objetivos y Metas Laborales.....	119
CUADRO 27 Alternativas sobre Emisión de Resoluciones.....	120
CUADRO 28 Alternativas sobre Soluciones por parte de los Organismos..	121
CUADRO 29 Alternativas sobre La Base del Éxito el Talento Humano.	122
CUADRO 30 Alternativas sobre Adiestramiento en Programas.....	123
CUADRO 31 Alternativas sobre Disponibilidad de los recursos, equipos y suministros.....	124
CUADRO 32 Alternativas sobre Asignación de Incentivos dentro del Presupuesto.....	125
CUADRO 33 Alternativas sobre Financiamiento de la Unidad de Talento Humano.....	126

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano de la Carrera en Administración de Empresas, contiene los fundamentos teórico metodológicos para la Administración de Personal que hace referencia a la ubicación del individuo en el campo de esta ciencia; las prácticas profesionales; el proceso de investigación que posibilita la recreación del conocimiento a través de la teoría con la práctica, con lo cual el estudiante estará en condiciones de diseñar y desarrollar un Plan Integral de Administración del Talento Humano para las organizaciones en la Península de Santa Elena como aporte que complemente y perfeccione su proceso de formación académico profesional.

La Administración de Talento Humanos implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Las organizaciones de hoy en día dedican parte de sus recursos a reclutar, seleccionar y a la formación profesional del Talento Humano. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo.

La Gestión del Talento Humano es substancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas son la parte fundamental de las empresas, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizacionales propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

El estudio presentado a continuación va dirigido a la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, el mismo servirá como sustento teórico práctico para la implementación de una Unidad de Talento Humano dentro de la estructura organizacional de la empresa, para la administración competente y eficiente de un personal calificado, los cuales tendrán que pasar por un proceso sistemático con los estándares correctos en Administración de Personal.

Conformado el estudio denominado Marco Contextual donde se hace relevancia a parámetros iniciativos del trabajo expuestos como los antecedentes, el problema sus causas y consecuencias futuras, la justificación y la operacionacionalización de las variables los cuales argumentan el por qué se da el estudio. Esta tesis está compuesta por cuatro capítulos, el primero debidamente redactado con bases y fundamentos teóricos de expertos que con sus obras de títulos administrativos han aportado a la realización de grandes investigaciones, en el segundo capítulo se define el proceso metodológico y el tipo de investigación empleada, el uso de las técnicas de recolección de datos, el cálculo de la muestra forman parte del marco metodológico.

Con la recolección de datos se realiza el tercer capítulo en donde se tabularon los datos para analizarlos y confrontarlos con el problema obteniendo los objetivos deseados. Por lo tanto se define una propuesta relacionada con el Proceso en Administración de Talento Humano, sus diferentes etapas y factores que inciden en el flujo que permitirá acción y métodos que orientaran a cumplir las estrategias, las políticas, en su conjunto de elementos independientes lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. Se finaliza el estudio con las respectivas conclusiones, recomendaciones en los aspectos que definimos que se deben mejorar, la bibliografía que es la fuente de los diferentes autores, anexando fotografías y documentación relevante, agradeciendo a los participantes de este estudio por su colaboración.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA.

“Implementación de la Unidad de Talento Humano para la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2012”

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Planteamiento del Problema.

El movimiento cooperativo nació en el marco de la Revolución Industrial, durante el siglo XIX, como sociedades de ayuda mutua para la defensa de intereses colectivos y tenían como objetivos conseguir bienes de consumo para sus socios en las mejores condiciones posibles de precio y calidad canalizando esta producción hacia el mercado, evitando intermediarios, para maximizar las rentas de los cooperativistas.

El cooperativismo en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. En efecto, en el antiguo Reino de Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, entre otros.

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado; pues, según lo establecido en la Ley de Cooperativas (DS-1031. RO 123: 20-sep-1966) codificada en el 2001 (Cód. s/n RO 400: 20-agos-2011) Título I Naturaleza y Fines en su Art. 1, las define como: "Sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros".

La provincia de Santa Elena creada el 7 de noviembre del 2007, la más joven de las 24 actuales, tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados y con una población residente de 270.000 habitantes. El cantón La Libertad se encuentran acentuadas dos Cooperativas Interprovinciales que aportan de manera significativa al desarrollo de la Provincia de Santa Elena como son Cooperativa Interprovincial Costa Azul y Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, y en el cantón Salinas la compañía Liberpesa quienes lideran en la prestación del servicio de transporte.

La Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular fundada el 28 de Junio de 1976, con la denominación social Cooperativa de Transporte de Caja Común obtuvo su personería jurídica con la aprobación de su Estatuto de parte del Ministerio de Bienestar Social mediante Acuerdo No. 2321 de esa misma fecha, el mismo que al reformarse fue aprobado con acuerdo No. 002876 del 5 de Junio del año 1992, con la razón social Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.

Las rutas de destino están dadas entre los cantones y ciudades de Salinas, La Libertad, Santa Elena, Guayaquil y viceversa, en donde los usuarios acceden desde los terminales para viajar en los vehículos de marca Yutong, los cuales

cubren su necesidad en lo referente a la transportación de pasajeros. En la ruta del “Spondilus” ofrece el servicio en las Comunas de Olón y Montañita por la gran demanda de extranjero y turistas quienes viajan concurridamente para conocer las hermosas playas, paisajes y lugares de diversión que posee la Provincia y sus comunas.

Situación Actual.-

Su estructura organizacional impregnada en un organigrama está compuesta por lo siguientes organismos: La Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comisiones Especiales, La Gerencia, los Departamento de Nivel Medio de Contabilidad General, Contabilidad de Estación de Servicio, Jefaturas de Rutas y las Secciones Operativas de Boletería, Unidades de Servicio de Transporte, Correo y Despacho de Combustible. Se pudo apreciar que dentro del Orgánico Funcional de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular presenta una deficiencia al no contar con una Unidad de Talento Humano, esta situación refleja las siguientes instancias:

- Forma inapropiada de ejecutar el Proceso de Talento Humano.
- Desorganización interna.
- Acumulación de tareas en el Departamento Contable.
- Altos niveles de rotación y ausentismo de personal.
- Perfiles de colaboradores sin previo estudio para su instauración laboral.

Tal situación se debe a factores como falta de concientización de la Asamblea General de Socios acerca de la importancia de aplicar la forma correcta las etapas

de reclutamiento, selección, control y evaluación del personal por medio de una estructura departamental que contribuya de manera indispensable hacia las demás funciones organizacionales.

Los métodos apropiados para tratar los procesos de dotación, aplicación de sistemas de remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, redacción con la respectiva legalización de los contratos y guías del Talento Humano idóneos para cada sección, depende del papel protagónico de la alta dirección por medio del análisis presupuestario de la Asamblea General de Socios quienes tendrá la potestad el estudio para una futura aprobación en la inversión que requiere la implementación de esta infraestructura para alcanzar los niveles óptimos en Gestión de Personal, la cual incidirá en la obtención de los objetivos empresariales, profesionales y personales tanto de los Socios, Directivos y del Talento Administrativo, Técnico y Operativo.

Situaciones Futuras (Pronóstico).-

Las circunstancias anteriores llevarán a la Cooperativa a desaprovechar el buen manejo de los temas que tiene que ver con el personal, habilidades y destrezas que pueden brindar los colaboradores de las diferentes dependencias, impidiendo el desarrollo de las tareas de manera eficiente en conjunto con un trabajo armonioso dentro de un clima organizacional acto que incentive a la innovación y creatividad en el labor diaria de sus puestos. Con el acontecer del tiempo se pronostica los siguientes aspectos:

- Los procesos de trabajo se acumularán provocando cuellos de botella, ya que las dependencia de Asistencia en Gerencia y Contabilidad General son las encargadas de vigilar de que la información relacionada con el personal sea exacta, clara y precisa.

- Aumento de los niveles de rotación y ausentismo lo que provoca una baja en la producción laboral.
- Un crecimiento institucional y de Talento Humano por el cual se necesita una estructura acorde que cubra las necesidades de la Cooperativa relacionada con la gestión de personal.
- La probabilidad de las toma de decisiones en administración de personal serán inexactas irrumpiendo en la fluidez de los sistemas de trabajo.
- Desorientación de los colaboradores en temas relacionados con IESS, contratos, cálculo de sueldos horas extras, vacaciones, renunciaciones y demás que tenga relación directa con la administración de personal.

Las situaciones antes mencionadas se confrontarán con la obtención de los datos que generen las observaciones, entrevistas y el cuestionario definidos con una previa elaboración en las preguntas relacionadas con las variables, siendo este estudio el sustento teórico, técnico y presupuestario para enfrentar el pronóstico concebido por el problema.

Alternativas de Solución (Control al Pronóstico).

Esta situación hace necesario contar con la Unidad que se encargue de la administración de todo el personal de la Cooperativa con la infraestructura adecuada y colaboradores capacitados en proceso de:

- Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación, Control de Talento Humano.

- Programas de entrenamiento de personal.
- Aplicación transparente de leyes (código de trabajo, mandato 8).
- Contratación y Legalización de documentos relacionados con el personal.
- Cálculo y pago de sueldos y salarios, cálculo de horas extras, suplementarias y adicionales.
- Elaboración de medios de Desarrollo y Crecimiento Profesional que garantice el beneficio futuro de los colaboradores.
- Elevar los niveles de productividad laborar por el mejoramiento en el clima organizacional.
- Manejo de sistemas internos relacionados con el IESS, Inspectoría de Trabajo. Organización de toda la información referente a los trabajadores (hojas de vida, contratos, avisos de entrada, salidas, actas de finiquito, memorándums, sanciones, cambio de sueldo y cargos).

Es por esta razón que se recomienda el estudio que justifique el por qué es indispensable incorporar dentro de la estructura orgánica la unidad preparada en la administración de personal la cuál desarrollará las políticas, programas y procedimientos que proveerán una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que retribuirá beneficios hacia la Cooperativa, los trabajadores y los socios.

Formulación del Problema.

¿De qué manera incide la Implementación de la Unidad de Talento Humano en la estructura orgánica funcional de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

Sistematización del Problema.

¿Cuáles son los factores que irrumpen en la implementación de una estructura para la gestión y administración de personal?

¿Existe personal capacitado en todos los temas y procesos relacionados con la administración de personal?

¿La falta de organización interna relacionada con la información de los colaboradores provoca inconvenientes en los procesos administrativos y la toma de decisiones?

¿De qué modo afecta a la Cooperativa Libertad Peninsular la alta rotación y ausentismo de su personal operativo?

¿Se han realizado investigaciones sobre el Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular?

3. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Justificación Teórica.

Méndez (2006).

La Justificación Teórica se refiere a la inquietud en el investigador por profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a partir de los cuales espera avanzar en el conocimiento planteado o para encontrar nuevas explicaciones que modifiquen el conocimiento inicial. Pág. #196.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Administración en Talento Humano, encontrar el sistema adecuado y la explicación sustentable del por qué se requiere instaurar una Unidad de Talento Humano en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, siendo fundamental la información de todo lo relacionado con los colaboradores, la Institución y los procesos internos facilitada por los Directivos y Jefes de nivel medio de la organización cooperativista, quienes se encargan de su administración por ende de su dirección permitiendo la contrastación de los conceptos con su realidad.

Justificación Metodológica.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este estudio se acude a la utilización de procedimientos metodológicos como elementos para medir que impacto tiene la falta de una Unidad de Talento Humano. Se proyecta utilizar la modalidad factible por lo que comprende la elaboración de una propuesta de un modelo viable, con el tipo de investigación por el nivel de estudio descriptivo, siendo esta bibliográfica y de campo con la aplicabilidad de los métodos inductivo y analítico.

Por medio de la aplicación de técnicas como las entrevistas hacia los Directivos y Administradores se busca conocer los impedimentos de invertir en esta unidad, la forma de aplicar el Proceso de Talento Humano y el por qué la acumulación de tareas en el Departamento Contable, con las fichas de observación directa su nivel de administración en Gestión de Personal en los procesos internos y la aplicación de cuestionarios a los colaboradores operativos se examinará su interrelación con los sistemas de trabajo de la Cooperativa y el nivel de aceptación hacia la información corporativas, direccionamiento y ejecución de tareas.

El tipo de muestra será la no probabilístico considerando el muestreo por conveniencia ya que el número de elementos a considerar es finito, todos estos aspectos en su conjunto serán base que fundamente la aplicabilidad de este tema de trabajo de titulación.

Justificación Práctica.

La investigación busca mediante la propuesta de Implementación de la Unidad de Talento Humano, tomar decisiones acertadas encaminadas al desarrollo de procesos y sistemas de satisfacción a los requerimientos de aprovisionamiento, desarrollo, capacitación, mantenimiento y control del personal, dando respuesta a las exigencias de los socios, colaboradores y del medio en el cual se encuentran inmersa; a su vez se vincule con los demás subsistemas de trabajo, para detectar y resolver problemas relacionados con su personal.

Además de obtener una eficiencia en el desarrollo de las actividades del personal mediante la estructura de Talento Humano se asegura el mejor desenvolvimiento de los que conforman el personal administrativo, técnico y operativo, por tal razón que este modelo se creará como una alternativa de solución a este problema que también servirá para otras empresas de transporte peninsular, como Costa Azul y Liberpesa.

4. OBJETIVOS.

Objetivo General.

Diseñar la implementación de la Unidad de Talento Humano, empleando un estudio técnico – práctico que mejore la estructura orgánica funcional de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos

- 1.- Sustentar la importancia que tiene una Unidad en Administración de Talento Humano con los lineamientos teóricos de autores expertos en el área que justifiquen la inversión de la implementación de dicha estructura.
- 2.- Elaborar instrumentos de investigación tomando en consideración la operacionalización de las variables para la recopilación de información acorde al objeto de estudio.
- 3.- Analizar los resultados obtenidos de la investigación con criterio personalizado y método analítico siendo la finalidad plasmarlo en gráficas y resúmenes fundados en datos veraces.
- 4.- Elaborar la propuesta de una Unidad de Talento Humano, con la aplicabilidad de un estudio previo que demuestre el porqué de la necesidad de una estructura para que gestione las necesidades de los colaboradores en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.

5.- Aportar en la propuesta la forma correcta de métodos y procesos que vincule al personal con la razón de ser de la Cooperativa implementando la integración, charlas motivacionales, y explicación del reglamento interno para que reduzca el porcentaje de ausentismo y rotación.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.

Hipótesis.

La implementación de la Unidad de Talento Humano permitirá potenciar la estructura orgánica funcional en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Variables.

Las variables son aquellas que se pueden medir, controlar y estudiar en una investigación. La capacidad de poder medir, controlar o estudiar una variable viene dado por el hecho de que ella varía, y esa variación se puede observar, medir y estudiar. Es decir las variables deben ser susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se seleccionan las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

Variable Independiente: La Unidad de Talento Humano

Variable Dependiente. La Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.

CUADRO 1 Operacionalización de las Variables

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La Implementación de la Unidad de Talento Humano permitirá potenciar las actividades del personal en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.</p>	<p>Independiente: La Unidad de Talento Humano.</p>	<p>Estructura Organizacional que planea, organiza, direcciona y controla los procesos relacionados con la dotación, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño del personal por medio de indicadores de gestión, sistemas, políticas, programas bien definidos que enfatiza al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Proceso de Talento Humano.</p> <p>Políticas</p> <p>Elementos de la Gestión del Talento Humano</p> <p>Sistemas</p> <p>Programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y Análisis de Puestos ▪ Planeación/Reclutamiento. ▪ Selección/Inducción. ▪ Evaluación de Desempeño. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento Interno. ▪ Código de Trabajo. ▪ Régimen Disciplinario. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad ▪ Nivel de Rotación ▪ Ausentismo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Afiliación. ▪ Sistemas de Seguridad e Higiene. ▪ Sistemas de Remuneración, <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Capacitación y Desarrollo. ▪ Programas de Integración. ▪ Programa de Incentivos. 	<p>¿Existe base de datos de los posibles candidatos? ¿Cuáles son las técnicas de Reclutamiento que se emplean? ¿Cómo se selecciona el personal idóneo para un cargo? ¿Qué proceso aplica para familiarizarse a los colaboradores con la Cooperativa? ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño del personal?</p> <p>¿Cree que se da cumplimiento a las políticas de personal definidas? ¿Qué inherencia tiene el código de trabajo? ¿Cómo regulan los procesos de personal las entidades relacionadas?</p> <p>¿Qué actividades son evaluados y en que periodo? ¿Cómo aplican los indicadores? ¿Qué valoración se le da?</p> <p>¿Qué nivel de eficiencia tienen los Sistemas de Afiliación, Seguridad y de Pago? ¿Se adapta a las necesidades de la Cooperativa? ¿Qué tipo de programas informáticos se aplican para la Administración de Personal?</p> <p>¿Existirán programas dentro de la planeación que se apliquen al personal? ¿Cuál es la frecuencia de Aplicación de dichos Programas?</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado por: Juan Carlos Benítes Bailón

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INTRUMENTOS
<p>La Implementación de la Unidad de Talento Humano permitirá potenciar las actividades del personal en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.</p>	<p>Dependiente: La Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.</p>	<p>Organismo Jurídico compuesto por 36 socios los cuales trabajan bajo los estatutos de la Ley de Cooperativas con la finalidad de satisfacer necesidades mutuas, tienen bajo su mando un personal administrativo y operativo quienes cumplen sus disposiciones por medio de planes, presupuestos y resoluciones para obtener los objetivos planteados.</p>	<p>Constitución/Base Legal</p> <p>Estructura de la Cooperativa</p> <p>Recursos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Cooperativas Normas del MIES, FENACOTIC Actas de Asambleas. Resoluciones Consejos. Comisiones. Secciones operativas. Recursos Humanos. Recursos Materiales. Recursos Tecnológicos Ingresos Egresos Financiación Transporte de Pasajeros Envío de encomiendas. Venta de Combustible 	<p>¿Cómo está dada su jurisdicción y constitución?</p> <p>¿Cómo se someten ante los Organismos reguladores?</p> <p>¿Qué son las resoluciones?</p> <p>¿Cuántos Organismos internos existen?</p> <p>¿Qué inherencia tienen estos Organismos ante los procesos internos?</p> <p>¿Con qué lineamientos se establecen los reglamentos?</p> <p>¿Qué precedentes históricos posee?</p> <p>¿Cómo se da la suscripción legal de los socios?</p> <p>¿Cuentan con estructura organizacional impregnada en organigramas, manual de función?</p> <p>¿Cuenta con el personal idóneo?</p> <p>¿Existirá disponibilidad de activos, equipos y suministros?</p> <p>¿Qué tecnología implementarían?</p> <p>¿En qué forma debería estar especializado el talento humano para llevar a cabo el proceso de administración de personal?</p> <p>¿Qué impacto provocara en sus Ingresos Brutos?</p> <p>¿A cuánto ascendería sus gastos de administración?</p> <p>¿Cuál sería su costo de Inversión o de Arranque?</p> <p>¿Cuánto es el monto con lo que cuentan dentro de su presupuesto para invertir en nuevos proyectos?</p> <p>¿Cómo valoran el servicio prestado a los usuarios?</p> <p>¿Qué método emplean para determinar inherencias negativas?</p> <p>¿Cómo evalúan el Servicio Prestado?</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.

Rodríguez (2007).

Se considera que la función de personal se desarrolló en el período comprendido de 1900 a 1930, y que atravesó por las distintas etapas que se explican a continuación: Paternalismo una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función del personal fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones algunos patronos iniciaron diversos programas como préstamos, fondos de ahorro, entre otros.

Empleos y Expedientes: Muchos departamentos de personal se crearon en realidad como secciones para manejar expedientes, su función era la de procesar estadísticas de empleo (fechas de ingreso del trabajador, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinarias impuestas) y la de registrar los tiempos y la producción para registrar las nóminas.

Aprovechamiento de Conocimiento: En la década de 1910 y 1920 se ubica el movimiento de la administración científica, la cual demostraba que se podía mejorar la productividad con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de las tareas, el diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

Legislación Laboral: El Gobierno marco la pauta para reformar la relación de la empresa con el personal al crear y promulgar leyes que protegen al trabajador, las cuales imponen contratación, regulación de salarios, honorarios, higiene y seguridad y prestación de seguridad social. Sindicalismo: La oposición de los patronos a los sindicatos de trabajadores aumentó el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales de éstos eran de prestaciones laborales, y se consideraba que con éstos se podía neutralizar a los sindicatos.

Década de 1930: Durante esta década se originó otro cambio. En muchas empresas se decidió que el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores, se le atribuyó la facultad de seleccionar al personal, así como de contratar, despedir, trasladar o ascender a los trabajadores, de determinar los jornales, y de negociar con el sindicato, en el caso que lo hubiera. Como en muchas empresas se establecieron sindicatos, el departamento de personal ganó importancia. Pág#60.

Por los motivos antes expuestos se determina que las organizaciones denominadas cooperativas deben de contar con un Departamento de Talento Humano que se encargue de todos los procesos y aspectos relacionados con el personal. El historial laboral de la Cooperativa indica que no se ejecuta de forma correcta las fases primordiales de la Administración de Personal como lo son: el reclutamiento, selección, evaluación y control, se proyecta hacia un alto índice de rotación, ausentismo y despido. Además el Departamento de Contabilidad General no se abastece en tiempo, espacio y recursos para operar de forma efectiva, lo que provoca inconvenientes y cuellos de botella, retardando trabajo, esfuerzo y cumplimiento de objetivos, siendo estos factores los aspectos que sustente el por qué la instauración de la estructura departamental que se encargue de ejecutar y supervisar cada uno de los Procesos en Gestión de Talento Humano que conlleve a lograr la eficiencia en el trabajo de cada unos de los colaboradores.

1.2. LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.

1.2.1. GENERALIDADES.

a) Concepto de Administración de Talento Humano.-

Castillo (2006).

La Administración de Personal es definida como el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones. Pág. #6.

La Administración de Talento Humano es la ciencia social que estudia la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos en procesos organizacionales los cuales se ejecutan de forma cronológica, siendo estas fases la planeación, reclutamiento, selección, control y evaluación de las tareas, y con la utilización de medios se logran alcanzar los objetivos planteados por la organización.

b) Estructura Organizacional de los Departamentos de Talento Humano.-

Rodríguez (2007).

La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos, reflejará no sólo las funciones que le corresponden, sino también el tamaño de la organización. Cuando la entidad es pequeña el área del personal puede contar sólo de un responsable, un auxiliar y una secretaria; sin embargo, cuando es mediana, requiere la creación de un departamento de personal con dos secciones y cuando es grande necesita incluir varios administradores subordinados, quienes informaran al gerente de área. Pág#64.

La estructura organizacional del Departamento de Talento Humano comprende la composición de un área que ocupa éste dentro de la empresa. Hoy en día estas secciones se encargan de velar y gestionar todas las actividades referentes al capital humano. Es imprescindible establecer líneas de responsabilidad y autoridad; canales formales de comunicación; jefes de grupo de colaboradores, y relaciones entre los puestos de la empresa con la finalidad de impregnarlas en el organigrama definiendo los cargos y ocupaciones.

La Cooperativa por medio del Departamento Contable es la encargada de realizar las tareas de administración de personal, para lo cual se recomienda actualizar el diseño del organigrama insertando la Unidad de Talento Humano, una vez que sea aprobada su creación el flujo de trabajo será más efectivo y rápido.

c) Importancia de los Departamentos de Talento Humano.-

Rodríguez (2007).

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y, en último término satisfacer las necesidades de su personal. La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos relacionados con los recursos humanos y subraya la efectividad del personal en sus trabajos como la clave del éxito administrativo. Una organización necesita personal de nivel operativo y de apoyo, así como de nivel administrativo y directivo para realizar toda una gama de actividades. Es por esto que el trabajo del departamento de recursos humanos es tan importante, pues el éxito de la organización depende de que tan eficaz sea éste para dotarlo de personal competente. Pág. #62.

El fin común de toda empresa es la obtención de lucros y beneficios para los socios, directivos y colaboradores quienes reciben un rédito por toda su labor. La importancia de una Unidad de Talento Humano recae en los colaboradores capacitados, la habilidades y destrezas que empleen para administrar y ejecutar

cada uno de las etapas de su labor, resolviendo problemas por medio de técnicas como el empowement, ya que con el pasar del tiempo progresan las exigencias, surgen nuevas demandas, aumenta también la importancia y la complejidad de los procesos que se manejan, hasta que llega a un punto en que es necesario que desarrollen su nivel de especialización para afrontar el crecimiento.

Por el número de personal existente en la Cooperativa se necesitará a un Jefe de Departamento y su respectivo Asistente para confrontar todos los aspectos de Talento Humano y poder enlazar la información con las otras dependencias siendo de vital importancia su aporte hacia los procesos internos relacionados con la administración del personal.

d) La Incidencia de la Gestión de Talento Humano con las Cooperativas de Transporte.- Con el pasar del tiempo crecieron las necesidades y los problemas de la sociedad, se requería entonces organizar las comunidades y administrar su trabajo para conseguir mejores resultados; pero esto solo era posible si alguno de los miembros del grupo humano dirigiera las actividades. El éxito o fracaso de una empresa cualquiera, está estrechamente relacionado con una buena o mala administración, esto es más importante en las Cooperativas y Asociaciones por tener una organización y una vida económica encaminada para prestar buenos servicios a sus socios o afiliados y a la comunidad en general.

En las Cooperativas y asociaciones la tarea de dirección está en manos de los propios socios, no buscan únicamente utilidad o ganancias, sus fines sociales y de servicios necesitan un manejo más cuidadoso de los recursos económicos, de manera que sus productos y servicios sean buenos y a precios justos con un personal altamente capacitado en todas sus áreas. Siendo el anterior uno de los objetivos principales de las Cooperativas y asociaciones, el personal administrativo y operativo se debe preparar para actuar sobre esta base mediante

la utilización de medios eficientes de administración y entrenamiento del personal adecuado.

e) Desafío y la aplicación de la Moderna Administración de Talento Humano.-

Chiavenato (2009).

La Administración Moderna de Talento Humano se basa en algunos aspectos fundamentales: Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla de talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas las personas hacen inversiones en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo con la esperanza de obtener rendimiento de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carreras.

Las personas como talento proveedores de competencia, las personas como elementos vivos y portadores de competencia esenciales para el éxito de la

organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje. Las personas como capital humano de la organización, como principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio. Pág. #10.

En un ambiente competitivo las organizaciones se obligan de preocuparse por dotar del mejor talento humano para ello deben de considerar que los individuos son aquellos que poseen el conocimiento, habilidades y destrezas propias formadas con estudios técnicos y profesionales. Las exigencias del mundo actual y por ende la globalización, obligan a las empresas a tomar medidas referentes a su talento humano, promueven una constante preparación para la renovación y actualización de conocimientos considerando que la aplicabilidad de estos aumentará el grado de eficiencia laboral.

El fin de toda actividad empresarial es la obtención de beneficios mutuos tanto organización – colaborador, esta relación consiste en la realización de una inversión por parte de los Directivos, ya sea en salarios, bonos, crecimiento profesional, logrando satisfacción interna con lo cual se obtendrá rendimientos superiores al promedio, resultado que se proyectan en los estados finales.

Toda empresa posee activos, maquinarias y equipos que forman parte de los recursos tangibles físicos los cuales son de fácil accesibilidad y negociación pero la obtención de personas como agentes competidores, quienes manejan tales equipamientos conlleva una búsqueda en el mercado laboral de perfiles adecuados lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

En la era moderna donde predomina el conocimiento científico y la tecnologías las organizaciones consideran al talento humano su mejor recurso para alcanzar

los objetivos y obtener el éxito deseado, la Cooperativa además de invertir en estructura, equipos, sistemas, negociaciones, propiedades debe de tomar en cuenta el factor humano, ya que de ellos depende el gran aporte intelectual y físico con el cual se alcanzará el éxito empresarial.

1.2.2. PROCESO EN ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.

Rodríguez (2007).

La administración de recursos humanos como sistema se compone de la unión de varios sucesos que facilitan el proceso. Un ejemplo conocido de un proceso es el de dotación de personal, que es un flujo de sucesos que dan como resultado la continua ocupación de vacantes dentro de la organización. Este flujo se compone de sucesos tales como la planificación, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Pág. #43.

El Proceso de Administración de Talento Humano consiste en la ejecución de etapas de manera secuencial como lo son la planeación, selección, desarrollo, evaluación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El flujo de Administración de Talento Humano se da en primera instancia con la integración de personas a la empresa comprende el reclutamiento o llamado hacia el mercado laboral y la selección de una personas entre un grupo que cumpla con las características deseadas para cubrir un cargo. Una vez incorporadas al nuevo capital humano se toman en consideración todos los aspectos que encaminen y orienten al desarrollo del personal, aquí podemos enunciar el diseño organizacional, de puestos, colocación y la evaluación del desempeño.

Por lo consiguiente, establecidos estos procesos se debe remunerar al personal en base a la escala de sueldo que establece la ley del Ecuador como remuneraciones básicas y adicionales que debe ganar un colaborador en relación a su cargo, cubriendo así sus pagos, beneficios y recompensas. Dando realce a la preocupación por la obtención de estándares de calidad en el trabajo los Directivos y Jefes Departamentales deben de programar capacitaciones, impulsar desarrollo de carreras profesionales manteniendo actualizado el conocimiento técnico y científico de todo el equipo humano.

Dentro de una estructura organizacional se debe mantener al mejor talento humano para que ellos generen una alto nivel de productividad se debe procurar por facilitar un adecuado clima laboral, higiene, seguridad y excelente relaciones sindicales si las hubiera. Los procesos deben aplicarse de manera sistemática y secuencial con un exhaustivo estudio y preparación en cada una de las etapas la Cooperativa, por ende tener un modelo completo que asegure su buen funcionamiento.

1.2.2.1. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO.

a) Concepto:

Rodríguez (2007).

La planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlos. La planeación de recursos humanos puede hacerse de manera formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o bien, táctico (a corto plazo, 1 año). Pág. # 101.

La aplicabilidad del proceso de Talento Humano iniciará con la planificación de cada uno de los aspectos que se pretenden predecir en un lapso de tiempo de cada

uno de los periodos administrativos de la Cooperativa, la tarea de los posible encargados de la Unidad de Talento Humano consistirá en prever las necesidades y posibles elementos que se utilizarán dentro del proceso. Por esta razón los lineamientos referentes a los objetivos deben de enlazarse con la estrategia global.

b) Objetivo de la Planificación de Talento Humano.- La Planificación de Talento Humano en la actualidad va más allá de determinar el número de personal que se necesita en los procedimientos diarios de la organización conlleva a definir objetivos claros, precisos y medibles dentro de un periodo.

c) Modelo Estratégico, Táctico y Operativo de la Administración de Talento Humano.-

Estratégico:

Chiavenato (2009).

Son los modelos globales de la actuación de la Administración de Talento Humano que se conectan con las necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de la competencia de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa.

Modelo Táctico.- Se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización, involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos, o ser específicos para cada departamento o unidad de la organización lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos.

Modelo Operativo.- Casi siempre las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar la administración de recursos humanos. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringe al nivel operativo de la organización. Pág#89.

Siendo la planificación el pilar fundamental para lograr el éxito en los procesos consecutivos de la administración de personal, esta debe alinearse con la estrategia general que caracteriza a la organización, implica el estudio e inserción de aspectos como disponibilidad de competencias, la determinación de los objetivos; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables.

Además el diseño organizacional adecuado, el estilo de los directivos y jefes departamentales, recompensas e incentivos recibidos; la definición de la información corporativa como la misión y la visión de la empresa en una plataforma que permita a los gerentes como administradores de Talento Humano, trabajar con su equipo de manera eficiente y eficaz.

Los modelos de planificación son esquemas de cómo se debe planificar los procesos de personal vinculado con la estrategia de la Cooperativa, el modelo estratégico vinculado con la información global, el táctico se enlaza con la gerencia y las áreas de nivel medio (Contabilidad General, Jefaturas de Rutas), y la propuesta de ejecución del modelo operativo uno de los más influyentes en los colaboradores (Boleteros, Choferes, Oficiales, Despachadores, Auxiliares Operativos) que viven a diario el contacto con los clientes, a quienes se le atribuye las mejoras en la productividad, desarrollo y tomar las decisiones acertadas.

1.2.2.2. DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Mondy (2005).

El diseño del puesto es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización. Pág. #109

Análisis de Puestos: Mondy (2005). El análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta casi todos los aspectos de la ARH, como la planeación, el reclutamiento y la selección. Pág#5.

Descripción de Puestos:

Snell y Bohlander (2008).

La Descripción de un puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. Puesto que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, éstas tienden a variar en apariencia y en contenido de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de las descripciones contiene al menos tres partes: el título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de deberes de éste. Pág. #151.

Para facilitar la selección la Cooperativa debe poseer algunos de los parámetros mencionados, siendo este el punto de partida para examinar la posición a cubrir del Talento Humano a contratar, se recomienda el Diseño de Puesto en donde se crea el contenido de cada designación laboral con las capacidades, métodos y personas con las cuales se relacionara el colaborador. El siguiente aspecto es el Análisis de Puesto el cual comprende un estudio minucioso por un profesional en el área para que determine las diferentes habilidades, destrezas, deberes y

conocimientos que deben de tener cada colaborador y por último la Descripción de Cargos que consiste en la elaboración de un formato donde se redacte la identificación general y las tareas que cada puesto requiere de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.

1.2.2.3. EL RECLUTAMIENTO.

a) Concepto.- Barquero (2006). Consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos para ocupar un puesto vacante en la empresa. Pág#17.

El reclutamiento es el llamado de los posibles candidatos para cubrir un puesto o cargo dentro de la Cooperativa, el mismo que debe contar con las pautas y lineamientos establecidos para seleccionar al colaborador más idóneo.

b) Tipos de Reclutamiento:

Vértice (2006).

Respecto a los tipos de reclutamiento suele haber tres tipos: Reclutamiento Interno, cuando la empresa recluta personal de la propia empresa. Reclutamiento Externo, se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa y el mixto utiliza formas de los dos anteriores

Se debe combinar tanto el tipo interno como externo, ya que se les debe dar oportunidad de crecimiento a los colaboradores ofertando oportunidad de mejores cargos esto conlleva al desarrollo profesional y motivacional, además de contar con una base de datos con perfiles estudiados dando énfasis al llamado externo en el mercado laboral, optando por personal nuevo con ideas innovadoras que beneficien a la productividad integral de la Cooperativa.

c) Técnicas y Proceso de Reclutamiento.-

Chiavenato (2009).

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolares, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puede ofrecerles oportunidades por el momento. Pág. #120. Las principales técnicas para el reclutamiento son:

Anuncios en diarios y revistas especializadas: Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiere ocupar. Los gerentes, supervisores, los oficinistas se dan bien con los diarios locales o nacionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas.

Agencias de Reclutamiento.- La organización puede, en lugar de ir directo al mercado de recursos humanos, entra en contacto con agencias de reclutamiento para abastecer de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Pág#123.

Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.- Las organizaciones pueden desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, agrupaciones y centros de integración empresa-escuelas, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de administración de recursos humanos y crear una

actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se pueden ofrecer oportunidades a corto plazo.

Carteles o Anuncios en lugares visibles.- Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático he indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se colocan en las proximidades de la organización y en portales de lugares de gran movimiento de personas como áreas en autobuses o trenes. Pág. #124.

Consulta a los archivos de candidatos.- Un archivo del candidato es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente ya que no fueron considerados en reclutamiento anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo.

Reclutamiento Virtual.- Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos ir a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Pág#125.

Las técnicas de reclutamiento son la principal herramienta que utilizan las organizaciones para hacer el llamado y convocar a los individuos que se encuentran en el mercado laboral para cubrir una vacante, es de primordial importancia que los encargados tenga en claro el proceso que se da en esta etapa ya que deben de guiar y orientar a los interesados dentro de la empresa desde que presentan su hoja de vida hasta su inserción en el cargo. La técnica de mayor uso

en la Cooperativa es la de los anuncios en periódicos y revistas especializadas la cual le ha consignado buenos resultados ya que si existe un gran número de personas que se interesan por acudir a las instalaciones para cubrir las vacantes. Se argumenta la recomendación de los candidatos por parte de los socios, quienes presentan a los Directivos personal de confianza para que sean contratados.

Dada la aplicabilidad de las técnicas mencionadas se recomienda acudir a las universidades en busca de talentos innovadores de acuerdo al perfil que se necesita, ya que la variedad de carreras enjuicia a un personal idóneo y preparado para cubrir dichos cargos. La era moderna tecnológica oferta herramientas rápidas y didácticas que ayudan al proceso de reclutamiento como la creación de páginas web, blog empresariales en donde los Directivos por medio de sus colaboradores expresan la necesidad de contratar a personal nuevo receptado vía internet las solicitudes para ser evaluadas y consideradas. De los candidatos que no sean tomados en cuenta se puede formar un banco de datos disponibles para otras posibles propuestas de empleo.

1.2.2.4. LA SELECCIÓN.

a) Concepto.-

Mondy (2005).

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Pág. #162.

El siguiente proceso a definir es la selección que consiste en un sistema de confrontación de entre muchos interesados para optar por los que más tenga

aproximación con las características que requiere el cargo a ofertar. Con la selección del candidato más idóneo se pretende continuar con el proceso de talento humano, siendo este hecho de vital trascendencia para instaurar al individuo que cumpla con los lineamientos, virtudes y demás capacidades cubriendo la necesidad de la Cooperativa.

b) Perfiles de Selección.- En la elaboración del perfil convergen diferentes fuentes de información. Los puestos difieren de una empresa a otra, bajo la misma denominación suelen encontrarse diferencias apreciables; no obstante podemos reconocer puestos típicos, cuyo paradigma suele ser la recepcionista o la secretaria y puestos peculiares, tales como asistente, coordinadora de negocios.

En la primera etapa de la elaboración del perfil, se aborda la tarea: qué tiene que hacer el candidato. Los requisitos son los datos manifiestos de carácter formal que podemos publicar en un aviso y que constituyen el criterio para la selección de curriculum.

Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir; si no se cuenta con ellos, es imposible abordar el proceso. El perfil de selección se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido dadas sus características, las expectativas de la Cooperativa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en la que deba incluirse.

c) Técnicas de Selección. – Chiavenato (2009). Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, psicológicas, de personalidad y de simulación. Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestra de su comportamiento.

Entrevista de Selección: La entrevista de selección es la técnica más utilizada. Es un proceso de comunicación entre dos a o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.

Pruebas de Conocimiento o de Capacidad: Las pruebas de conocimiento son instrumentos para generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, entre otros. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad de manejar la computadora, la pericia, o del operador de las máquinas. Pag#154.

Examen Médico.-

Rodríguez (2007).-

En esta etapa, después de que el candidato ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la correcta elección del solicitante para el seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto. El resultado final del proceso de selección es la contratación del empleado. Pág#160.

La inserción de técnicas de selección sirve para verificar si los candidatos a contratar poseen las cualidades, habilidades y destrezas que se requiere para el cargo. La aplicabilidad de las más oportunas técnicas de selección ayuda a elegir y evaluar al individuo idóneo para ser insertado al grupo de trabajo. La entrevista es la técnica de mayor frecuencia, una vez que se ha examinado las hojas de vida se llama al candidato para que el señor gerente sea el promotor de realizarle varias

preguntas al interesado con el fin de conocer sus necesidades y su interés hacia dicho cargo.

Se argumenta que el desempeño de los candidatos seleccionados es evaluado, ya que se enfrentan a situaciones reales, aplicando sus conocimientos bajo la supervisión de una persona especializada delegada por los directivos lo que da más subjetividad al momento de elegir al futuro colaborador. Es de gran importancia contar con un perito en la rama de Talento Humano quien será la persona quien asista todos los procesos de gestión y administración de personal dando ejecución a otras técnicas aprobadas por la gerencia para obtener resultados que abalancen las capacidades que requieren de acuerdo a los perfiles examinados.

Es por esto que se da sugerencia a las pruebas psicológicas ya que un estudio del comportamiento mental de los seleccionados, con las pruebas de conocimiento determinaran cuales son las destrezas y conocimiento con los que cuenta y porque no las pruebas médicas que indicaran el estado de salud de dichos candidatos. En unanimidad el conjunto de la ejecución de las técnicas antes mencionadas servirá para determinar quién es la persona más acertada para el puesto.

1.2.2.5. EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

Rodríguez (2007).

Una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico). Puede ser contratado. Muchas veces el proceso de selección incluye la aplicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una

persona antes de considerar mediante la selección el puesto que va a ocupar. La selección describe el método de contratación de personal para todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de aislado. Pág. # 160.

Pada dar legalidad al proceso de Talento Humano se procede con la contratación que son lineamientos que abalizan la estabilidad del colaborador, tal factor es impuesto y normado por el Estado a través del Ministerio de Relaciones Laborales y la Inspectoría de Trabajo Regionales y Provinciales. La Cooperativa por medio de asesoría jurídica y de especialistas en jurisprudencia administrativa debe ejecutar la contratación, para redactar con las instancias adecuadas las clausulas, a las cuales deben de someterse los colaboradores y estar consciente de los preceptos que debe cumplir en su jornada laboral.

La modalidad que se da en esta Institución Cooperativista es de otorgar un contrato a prueba de noventa días de tiempo para después de ese lapso comprobar si el empleado se desarrollo de manera correcta cumpliendo con las políticas y tareas asignadas para luego formar parte con la elaboración de un contrato fijo.

1.2.2.6. LA INDUCCIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO.

Barquero (2006).

Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlos de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, las cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto. Pág#17.

La inducción es importante considerarla ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

La inexperiencia de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Es por esta razón que la Cooperativa debe de asignar al personal idóneo para que guíe al nuevo personal a familiarizarse con el área, el equipo humano y los complementos de su trabajo obteniendo así una actividad laboral armoniosa confortable y llena de satisfacción para cumplir a carta cabal cada una de las tareas asignadas por los dirigentes.

1.2.2.7. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Gan (2006).

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como la del puesto de trabajo. Pág#193.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Esta puede aplicarse dos veces al año en concordancia con las políticas de la empresa para dar seguimiento continuo al rendimiento y necesidades de los

colaboradores por medio de un formato pre definido por especialistas en la materia, en donde se establecen los criterios a valorar, revelando su nivel de trabajo, con cuantificaciones numéricas y cualitativas.

1.2.3. POLÍTICAS

1.2.3.1. Concepto.

Rodríguez (2007).

En toda organización es vital fijar una norma de acción general que indique los medios que habrán de consignarse en los programas y repuestas, y a la vez los medios de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia personal. Una política general de personal dicta los criterios generales que sirven para orientar la acción, al tiempo que establece límites y enfoques bajo los cuales ésta habrá de realizarse. Pág. # 101.

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. La organización o la empresa está constituida por personas, estas personas que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

1.2.3.2. Reglamento Interno de Trabajo.

El reglamento interno de trabajo es aquella norma elaborada por la empresa que determina las condiciones a las que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones. Las empresas que tengan más de cien trabajadores están obligadas a contar con uno; en los otros casos, será facultativo.

El documento que norma las actividades y procesos de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular es el Reglamento Interno de Trabajo, el mismo consta de la aprobación y certificación por parte de la Dirección Regional de Trabajo, está compuesto de once capítulos, diecisiete paginas, cincuenta y dos artículos, debidamente rubricado y sellado fue presentado, discutido y aprobado por unanimidad por el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, en sesión del 20 de Septiembre del 2009.

En el mismo se encuentra estipulado el régimen disciplinario es una garantía fundamental en las organizaciones, se materializa en una serie de actos y tareas que tienden a determinar la existencia de faltas de servicio e incumplimientos de parte del personal, con sus debidas clausulas en las cuales el personal se somete a sanciones de llamado de atención, económicas y notificaciones hacia los organismo reguladores como la Inspectoría de Trabajo.

1.2.3.3. Normativas Gubernamentales.

Código de Trabajo (2008).

Los preceptos del Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren. Pág#2

Según el Acuerdo Ministerial N° 0130. Considerando que en el Artículo 50 establece que la aplicación de la Ley, en lo relativo a la administración de talento humano y remuneraciones, estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales y de las Unidades de Administración del Talento Humano, o quienes hicieren sus veces, de las instituciones que se encuentran dentro de su ámbito. Entre los principales acuerdos expedidos por la función ejecutiva se nombran los siguientes:

- 2012- Acuerdo 136- Expedir la norma técnica para viabilizar al establecimiento de jornadas especiales de trabajo.
- 2012- Acuerdo 130- Expedir la norma que regula la intervención del MRL en las Unidades de Administración del Talento Humano.
- 2012- Acuerdo 147- Crear el Centro de Mediación Laboral Regional 6 del MRL, para contribuir a la solución pacífica de conflictos laborales entre los empleadores y trabajadores.
- 2012- Acuerdo 134- Aprobar las Reformas al Estatuto del Comité de Empresa de los Trabajadores.

1.2.4. INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.

INDICADORES CUANTITATIVOS.

1.2.4.1. Indicador de Productividad Laboral.

Fleitman (2007).

Los indicadores tradicionales de productividad (económicos o estadísticos), además de medir el incremento en ventas, buscar medir la reducción de los costos, la eficiencia en ventas, la eficiencia en la productividad, comparar el mercado y la competencia, conocer la satisfacción del cliente.

La medición de la productividad es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos. Es importante conocer los factores que determinan la productividad, ya que esto permite incidir en ellos y

hacer que ésta se eleve. La productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos, además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos. Pág. #92.

La medición total se expresa en la relación entre el producto obtenido y el total de insumos (recursos) empleados en lograrlo en un periodo es decir:

$$\text{Productividad total en un periodo} = \frac{\text{Producto total.}}{\text{Insumos totales}}$$

1.2.4.2. Indicador de Horas Hombres.

Da a conocer los cambios en la fuerza de trabajo ocupada. Se usa preferentemente cuando hay grandes variaciones en la fábrica, como en el caso de la producción por pedidos. Se toma como base la capacidad total en horas – hombres, por lo que el indicador nos proporciona el porcentaje usado.

$$\text{Índice de Horas Trabajador} = \frac{\text{Horas Hombres Trabajadas}}{\text{Número Promedio de Trabajadores}}$$

1.2.4.3. Indicador de Rotación de Trabajadores.

Sarriés L. y Casares E. (2008).

Muy relacionado con la justicia retributiva tanto en términos de equidad interna y equidad externa es la rotación de personal. Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o la fuga de talentos, por los costes que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por cómo perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un síndrome de otros problemas. Pág. # 144.

La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

1.2.4.4. Indicador del Ausentismo.

Rodríguez (2007).

Es difícil obtener cifras exactas del ausentismo, porque no todas las organizaciones las conservan. Las razones para el ausentismo y los retardos son muchas. El grado de ausentismo en el trabajo puede indicar la eficiencia de un programa de administración de personal.

Cierto índice de ausentismo se debe a causas inevitables. Siempre habrá empleados que tengan que ausentarse de su trabajo por enfermedad, accidentes, problemas familiares graves y otros motivos legítimos. Sin embargo, hay muchas otras ausencias que se pueden evitar. Pág#424.

Medición del ausentismo. Es recomendable que el departamento de personal determine la gravedad de su problema de ausentismo manteniendo registros de asistencia individual por departamento y computando las tasas de ausentismo con el método que se presenta a continuación:

$$\frac{\text{Número de días hombre pérdidas por ausentismo}}{\text{Número de empleados por días laborales}} \times 100$$

INDICADORES CUALITATIVOS.

El propósito de los datos cualitativos es comprender los puntos de vista, actitudes y perspectivas de los investigados. "Los datos cualitativos se concentran en los signos y símbolos que descifran la realidad tal como la ve la población que forma parte de la situación evaluada".

Estos aspectos cualitativos no se identifican por medio de procedimientos estadísticos, pero interesan al investigador por cuanto revelan elementos importantes del objeto de estudio, tales como rasgos actitudinales, comportamientos ya sean de un individuo, un grupo, una institución o una comunidad o resultados generados por el programa, que como ya se señaló no pueden registrarse en términos cuantitativos.

1.2.4.5. Medición Cualitativa de la Capacitación.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Talento Humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la Cooperativa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

1.2.4.6. Medición Cualitativa del Comportamiento Organizacional.

Para evaluar el desempeño organizacional por medio de la medición no financieras, que se refieren a aspectos como satisfacción del cliente, eficiencia y

eficacia en los procesos internos en la empresa, y crecimiento e innovación. Estas medidas no financieras, son cada vez más utilizadas por los altos ejecutivos para evaluar el desempeño de sus empresas.

De acuerdo con el giro del negocio, existen diferentes mediciones básicas, pero cada organización necesita adaptar estas mediciones o diseñar las más adecuadas para su caso particular. De cualquier manera, es altamente recomendable que los colaboradores de la Cooperativa tengan claro qué es lo verdaderamente importante a realizar. El tener esta métrica organizacional sirve como ancla para alinear las operaciones diarias de la empresa a su visión y objetivos estratégicos, además de ser una guía explícita y clara para que sea recomendable tener un sistema coherente y formal.

1.2.4.7. Medición Cualitativa del Desarrollo.

La medición especializada en desarrollo organizacional proporciona asesoría y facilita una variedad de procesos de cambio, entre ellos los siguientes: resolución de problemas de comunicación; de conflictos; planeamiento estratégico; desarrollo de liderazgo; trabajo en equipo; de recursos humanos; capacitación; de una cultura institucional; aprendizaje institucional; y definición de una misión institucional; para citar sólo algunos de los ámbitos de intervención del desarrollo organizacional. En ocasiones sus métodos incluyen encuestas organizacionales y observaciones de campo, y pueden facilitar investigaciones en acción como base para la resolución de problemas.

Analizando lo antes descrito un indicador es una medida que corrobora mucho en el análisis numérico y cualitativo de alguna actividad, se caracteriza por ser confiable, mide logros, refleja los cambios vinculados con una intervención o ayuda a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo o ya existente, en el área de administración de Talento Humano se implementa de forma permanente

los ratios e indicadores de gestión como lo son el de producción, rotación y ausentismo.

Con la aplicabilidad del indicador de productividad se determina si se llega a los niveles óptimos de producción, satisfacción de los usuarios y el manejo de recursos siendo este factor preponderante en la toma de decisiones ya que se tendrá un marco de referencia en base a la capacidad de la Cooperativa.

La fuga de talento es otra causa por lo que las organizaciones no crecen en su totalidad es indispensable mantener el mínimo valor de rotación para esto los Directivos deben preocuparse en la delegación por empowerment, ofrecer planes de desarrollo, dar apertura a la creatividad para que los colaboradores no promuevan una actividad rutinaria. Los indicadores de Gestión de Personal permiten evaluar de forma cuantitativa y cualitativa los niveles de productividad, rotación y ausentismo y el por qué de su aplicación periódica permitirá reducir los aspectos negativos que irrumpen en la labor cotidiana de la Cooperativa.

1.2.5. SISTEMAS DE TRABAJO.

1.2.5.1. Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Blanco (2006).

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo en los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionado con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y el ambiente de trabajo. La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos. Pág#479.

La higiene laboral es un aspecto dentro de la administración de personal que genera las posibilidades de brindar un ambiente adecuado para que el colaborador pueda desenvolverse con un alto nivel de motivación, las normas y procesos adoptados para mantener la integridad física y mental, encargándose de prevenir los males laborales a partir del estudio del hombre y por otra parte de su ambiente laboral.

En varias de las actividades que realizan los colaboradores existe un porcentaje de riesgo por posibles accidentes, aquí es donde se denota la seguridad en el trabajo que es un conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

El sistema de seguridad e higiene mantendrá al personal de la Cooperativa con altos niveles de confianza para efectuar sus labores cotidianas, ya que este evitará posibles accidentes, contendrá planes de acción inmediata y brindará un mejor estado de salud. Para la consecución de estos parámetros se debe considerar los lineamientos establecidos por los Organismos mediadores por medio de los Planes de Seguridad e Integridad del personal calificados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

1.2.5.2. Remuneración.

Chiavenato (2009).

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales; la remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones. Pág#283

La asignación de la remuneración es el factor que fortalecerá a los colaboradores a seguir laborando con el mismo ánimo, consiguiendo el logro de los objetivos a corto y largo plazo, ya que una paga bien remunerada dará como resultado un alto rendimiento de las tareas siempre y cuando los colaboradores de la Cooperativa estén ubicados en los puestos en que mejor se desenvuelvan y se relacione con su perfil de estudio profesional. Con el previo estudio presupuestario se debe asignar un sueldo calificado por el Estado y la proyección en Gastos por Sueldos y Salarios con escalafón en base a los títulos y estudios obtenidos.

1.2.5.3. Prestaciones y Beneficios Sociales.

Blanco (2006). Los Beneficios Sociales constituyen costos de mantenimiento del personal y son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Los beneficios pueden ser legales o voluntarios.

Beneficios Legales: Primo Anual, Vacaciones, Pensión, Seguro de Accidente de Trabajo, Auxilio por Enfermedad, Subsidio Familiar, Salario por Maternidad, Horas Extras. Otros Beneficios son pagados por la empresa otros por las entidades de seguro social.

Beneficios Voluntarios: Seguro de Vida Colectivo, Seguro de Accidentes Personales, Afiliación a Clubes, Áreas de descanso para los intervalos de trabajo, Fiestas Sociales, Restaurantes en el lugar de trabajo, Estación privado para los vehículos, Auxilio funerario, Pago de telefonía móvil. Otros beneficios. Pág. # 143.

Dando cumplimiento a los establecido en la Ley y en el Código de Trabajo todo el conjunto humano contratado por la Cooperativa deberá ser afiliado y registrado en el sistema del Seguro Social, para que puedan contar con las prestaciones y

beneficios sociales a las que tiene derecho. Asignar el pago de las aportaciones personales, patronales, decimo tercer sueldo, decimo cuarto, vacaciones, seguro médico, horas extras y suplementarias son algunos de los ítems que se efectúan a cabalidad en dicha Entidad. De acuerdo al Código de Trabajo y a las Leyes que amparan a la clase laboral ecuatoriana, los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la 12ava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Los trabajadores percibirán una bonificación adicional 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 marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Oriente. Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

1.2.6. PROGRAMAS DE TALENTO HUMANO.

1.2.6.1. Programas de Capacitación.

Barquero (2006).

El diseño de un programa de adiestramiento debe obedecer, a la satisfacción inmediata y futura, de las necesidades de la empresa. En algunas circunstancias, el sentido común del supervisor y de los administradores puede detectar las necesidades de capacitación en ciertas áreas o para algunas personas. En otros casos se hace indispensable recurrir a las técnicas estadísticas con la ayuda de cuestionarios o entrevista o ambas simultáneamente.

Algunas necesidades que revelan la necesidad del adiestramiento, fácilmente observables en la organización, la señalamos seguidamente: Los frecuentes accidentes de trabajo, la baja moral entre los trabajadores, el desconocimiento entre los trabajadores de la organización de la empresa y de los procedimientos técnicos y administrativos, la baja productividad, los problemas de relaciones humanas, los frecuentes traslados o renuncias del personal, la ausencia de adecuada supervisión en áreas determinadas, la quejas de los clientes o de los usuarios por la baja calidad en los productos o en los servicios, los desperdicios y los errores excesivos, la ausencia de cooperación de los subordinados a los supervisores y viceversa. Pág#107.

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. En tanto que el entrenamiento es aprender por medio de la práctica en el mismo lugar de trabajo. La capacitación es la función educativa dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, resultado de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Implementar planes de capacitación continua fortalecerá los conocimientos, dando apertura a elevar la capacidad de los colaboradores, dentro de las áreas administrativas y operativas de la Cooperativa, temas como manejo de nuevos sistemas, relaciones humanas, cursos, actualización de conocimientos, convivencias con otras Instituciones y de integración serán indispensables para corroborar con el éxito organizacional.

Los profesionales encargados de administrar el Talento Humano deberán utilizar una planeación bien definida para estipular planes de capacitación durante el periodo de administración vigentes y utilizar el monto que se encuentra dentro del presupuesto para cubrir este valor.

1.2.6.2. Cronograma de Capacitación.

El cronograma es una forma de presentación de actividades, que facilita la realización y el control del avance de las investigaciones y capacitaciones: los elementos básicos que lo constituyen son las actividades y de los tiempos de realización.

La presentación más objetiva de un cronograma es mediante una gráfica, en la que los tiempos de duración de las actividades se presentan en barras, cuya longitud la determina su duración. Para que esta grafica sirva de control debe indicar por cada actividad tanto su cumplimiento como su estimación. Actualmente existen software o programas de computación que auxilian en la elaboración del cronograma. Es de gran importancia que las capacitaciones sean descritas y planificadas dentro de un cronograma para especificar objetivos, tiempos, encargados, beneficiados, costos y utilitarios elementos necesarios para que los involucrados capten todos los conocimientos impartidos.

1.2.6.3. Desarrollo Profesional.

Curos P. (2006).

Las empresas, actualmente, contemplan el desarrollo de la carrera profesional como una vía para prevenir de desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de la vida en el trabajo y cumplir su objetivo de no discriminación laboral. Este cambio de orientación es fundamentalmente el resultado de la combinación de presiones competitivas, como la reducción de plantillas y los cambios tecnológicos, y de las peticiones de los trabajadores para crecer y perfeccionar sus habilidades. Pág. #218.

Para dar ese valor adicional y de gran importancia se deben establecer programas de desarrollo personales y profesionales, la administración de la Cooperativa

deberá impulsar ascensos, cursos de nivelación, ofertas académicas que serán el pilar que dará impulso a la carrera de los colaboradores, resultando una estrategia que beneficie a la empresa por la contribución adicional que puede brindar ellos hacia la organización. Para lo cual se debe elaborar dentro del presupuesto un rublo con la proyección de los costos en que la organización puede cubrir para beneficio de sus colaboradores logrando satisfacción y mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

1.2.6.4. Programa de Recompensas e Incentivos.

Chiavenato (2009).

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membrecía en la organización (decisión de participar) y una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones. ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio es decir, las personas hacen aportaciones a las organizaciones y reciben de ella incentivos e inductores. Pág#318.

Para complementar los esfuerzos diarios con el grupo de colaboradores de la organización se deben proponer programas de recompensas e incentivos, tales planes obedecen a una serie de actos que los Directivos y los Jefes de Departamento deben planificar para aumentar la satisfacción del personal y su pertenencia hacia la Cooperativa, entre los que se resalta los bonos, membrecías, vales de luch, viajes de integración, los mimos que elevaran el autoestima y las ganas de trabajar en el sistema Cooperativo. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los colaboradores buscan recompensas intrínsecas con la plena ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

1.3. COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS LIBERTAD PENINSULAR.

1.3.1. CONSTITUCIÓN Y LINEAMIENTOS.

1.3.1.1. Constitución de Cooperativas.

Se describe el acta de constitución de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular:

ACTA DE LA PRIMERA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “LIBERTAD PENINSULAR”, EFECTUADA EL 28 DE JUNIO DE 1976.

En la Parroquia La Libertad, Cantón Salinas, a los veinte y ocho días del mes de Junio de mil novecientos setenta y seis, en la Sala de Sesiones del Comité Pro-Mejoras del Barrio “Libertad” ubicada en la casa del señor Hermógenes Samuel Muñoz Ramírez, siendo las diez de la noche, y contando con la asistencia de los socios señores: Víctor Moreno Aldaz, Sergio Tigrero Soriano, Agustín Lyle Sonorza, Teófilo Vera, Miguel Tómalá, Aníbal Buchelli, Elmer Pontón, Juan Alejandro, Eduardo Villón, Julio Ramos y Pantaleón Borbor, el señor Presidente de la Pre- Cooperativa “Libertad Peninsular”, comprobado que hay el quórum reglamentario, declara legalmente instalada la Asamblea General Extraordinaria.

Con la finalidad de orientar y dirigir legalmente la Asamblea y previa moción del señor Víctor Moreno, apoyada por el señor Aníbal Buchelli, después de la respectiva votación ordinaria se acordó designar un Director de Asamblea y un secretario Ad-Hoc, nombramientos que recayeron en los señores: Aníbal Buchelli y Carlos Arias, respectivamente, los mismos que toman posesión de inmediato en sus cargos. El señor Buchelli se dirige a los presentes solicitándoles toda la colaboración, ya que es muy necesaria para el buen desarrollo de la Asamblea. De

inmediato se pone a consideración de los presentes el orden del día, con los siguientes puntos:

- 1.- Lectura del Decreto de aprobación de los Estatutos de la Cooperativa;
- 2.- Elección de los miembros del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia.
- 3.- Fecha de juramento y posesión de los Directivos.

PRIMER PUNTO: El suscrito Secretario procede de inmediato a dar lectura al Decreto de aprobación de los Estatutos de la Cooperativa, los mismos que han sido aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 1.009 e inscrito en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 2.221.

Además se dio lectura al Oficio No. 2.231, suscrito por el Secretario General de la Dirección Nacional de Cooperativas, en el cual se solicita que debe remitirse en el plazo de quince días a la Dirección Nacional de Cooperativas la nómina de la Directiva de la Cooperativa, acompañada de la caución que obligatoriamente deberá presentar el señor Gerente.

SEGUNDO.- ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.- Para llevar a efecto las elecciones de los miembros Directivos, se nombra como escrutador al suscrito Secretario Ad-Hoc: Carlos Arias. Se resuelve que participarán en la elección todos los socios calificados asistentes de la Asamblea, y de conformidad con los Estatutos la votación será nominal.

ELECCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Efectuada la votación para elegir el Vocal por Vocal, en la forma acordada y por mayoría de votos,

resultaron electos como Vocales del Consejo de Administración los señores: Víctor Moreno Aldaz, Sergio Tigrero Soriano y Agustín Lyle. Hace uso de la palabra el señor Víctor Moreno, Primer Vocal Principal del Consejo para solicitar a los socios desplegar el mayor esfuerzo posible para trabajar por el engrandecimiento de la Cooperativa.

ELECCIÓN DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.- Realizada la respectiva votación en la forma prescrita anteriormente, y por mayoría de votos resultan electos como Vocales del Consejo de Vigilancia los señores: Aníbal Buchelli, Miguel Tómalá y Teófilo Vera.

TERCERO.- FECHA DE POSESIÓN DE LOS DIRECTIVOS ELECTOS.- Después de deliberar ampliamente sobre la fecha de posesión de los nuevos Directivos electos, se aprueba por unanimidad que sean juramentados el domingo 11 de julio de 1976, para lo cual se convocará a una Asamblea. Por no haber de que más tratar, el señor Director de Asamblea declara concluida la Asamblea, siendo exactamente las once y cuarenta minutos de la noche. En constancia.

1.3.1.2. Estatutos, Leyes y Mandatos.

Son lineamientos y normas a los que se debe someter la Cooperativa entre los cuales se menciona: La Ley de Cooperativas, El Estatuto de Creación, Reglamento de los Socios, La Ley de Régimen Tributario Interno, las emitidas por el Servicio de Rentas Internas, las emitidas por Organismos Municipales y la actual Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador a la que muchas organizaciones deben de ampararse para realizar la actividad económica.

1.3.1.3. Actas de Consejos/Resoluciones.

Son los documentos redactados por las secretarías de la Asamblea y los Consejos tanto de Administración como de Vigilancia en donde consta las decisiones tomadas por los Directivos y a las cuales se les debe dar cumplimiento.

1.3.2. ESTRUCTURA JERÁRQUICA.

1.3.2.1. Asamblea General de Socios.

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, siempre que no implique violación a la Ley, Reglamento General de Cooperativas y/o los presentes Estatutos. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate, quién preside la Asamblea tendrá voto dirimente

1.3.2.2. Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el Organismo directivo de la Cooperativa, y estará integrado de acuerdo a lo establecido en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. De su seno se elegirá al Presidente, que a la vez lo será de la Cooperativa. Igualmente elegirán vocales suplentes que subrogarán a los principales en orden de su elección y durarán un año en sus funciones.

1.3.2.3. Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia es el Organismo fiscalizador y controlador de las actividades económicas del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los Administradores y demás empleados de la Cooperativa. Estará integrado de

conformidad a lo establecido en el Art. 35 del Reglamento General de Cooperativas. De su seno se elegirá al Presidente. Se elegirán además vocales suplentes que reemplazarán a los principales en el orden e su elección, con los mismos requisitos que para ser miembros del Consejo de Administración y durarán un año en sus funciones.

1.3.2.4. Presidencia.

La Presidencia tiene como principal función presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones, además de informar a los socios sobre la marcha de los asuntos de la Cooperativa.

1.3.2.5. Gerencia.

El Gerente es el representante legal de la Cooperativa y su administrador responsable, designado por el Consejo de Administración y puede o no ser socio de la Cooperativa. En todo caso, siempre será caucionado y remunerado, estará amparado por las Leyes laborales y del Seguro Social como empleado de la entidad.

1.3.2.6. Comisiones Especiales.

a) Comisión de Educación: Encargada de programar los actos culturales, programar cursos de formación, capacitación en pro del desarrollo personal y profesional de las personas que componen la Cooperativa.

b) Comisión de Asuntos Sociales: Encargada de Supervisar la caja de Asistencia Social, remitir acuerdos de concordancia en casos de fallecimiento, presentar

informes relativos de sus funciones, entregar cantidad de dinero a socios por cumpleaños.

c) Comisión de Accidentes: Encargada de hacer acto de presencia cuando una unidad sufre un accidente, presentar por escrito un informe de daños y cumplir las disposiciones que establezca el Consejo o la Asamblea.

d) Comisión de Crédito: Encargada de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito, remitir las solicitudes de préstamos aprobadas o rechazadas por la comisión al Consejo de Administración.

1.3.2.7. Secciones Administrativas.

a) Contabilidad General.- Este departamento está a cargo de la administración general de los procesos de contables, de este equipo de trabajo conformado por un Contador y sus asistentes dependerá la presentación oportuna y veraz de los Estados Financieros, los que servirán para que los Directivos y Socios tomen decisiones.

b) Asistencia en Gerencia y Contabilidad General.- Está a cargo de asistir en todos los procesos Administrativos y Contables, su principal actividad se basa en el manejo de sistemas ya que de ellos dependerá la presentación de los diferentes informes.

c) Secretaria de Presidencia y Gerencia.- Está a cargo de todos los procesos referentes a reuniones de la Asamblea General, conservando el orden y desempeñando las tareas que le asigne su jefe superior.

d) Departamento de Contabilidad de la Estación de Servicio.- El Departamento de Contabilidad de la Estación de Servicio está a cargo de los registros contables referente a la venta de combustible por medio de la dirección y administración interna del encargado.

1.3.2.8. Secciones Operativas.

a) Sección de Boletería.- Son las unidades en donde los usuarios acuden para viajar en los autobuses, su principal actividad es la venta de pasajes por medio del sistema asignado para boletería, la atención a los clientes es factor primordial ya que se los debe de tratar de forma cálida y cordial. Finalmente su comunicación hacia los Jefes de Ruta debe de ser un trabajo integrado para solucionar posibles inconvenientes.

b) Sección de Correo y Encomiendas.- Son las unidades en donde se envían y reciben las encomiendas destinadas para los usuarios, entre sus principales labores se describen la recepción y envío de encomiendas, sobres y demás que constan en el listado de mercaderías aceptadas para su traslado a través de un sistema de facturación de correo con la finalidad de cubrir las necesidades y trato con los diversos clientes, socios y demás involucrados con la Cooperativa.

c) Supervisión Estación de Servicio.- Se encarga del control y vigilancia de los procesos de la estación de servicio y del personal que vende combustible, los mismos recaudan y mantienen bajo su custodia el dinero en efectivo, cheques recibidos de los clientes y de las otras dependencias. Además de controlar la disciplina en las diferentes islas en donde se efectúa la venta de combustible supervisando de manera permanente el inventario de combustible que se encuentran en los reservorios.

d) Sección Despacho y Venta de Combustible.- Su principal labor es la venta y atención a los clientes que se acerque a la Estación de Servicio a comprar combustible empleando relaciones formales para después firmar y entregar los comprobantes-facturas dentro de la isla a la que ha sido asignado.

e) Unidades de Transporte.- Su principal tarea es la movilización de los usuarios por medio de las frecuencias hacia su destino, realizar el abordaje y desembarque de en los terminales, sitios y horas programados por los Jefes de Rutas manteniendo en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por la empresa.

f) Personal de Limpieza y Mantenimiento.- Son las personas encargadas de verificar que en las oficinas todo se encuentre en orden garantizando la apertura y cierre del edificio custodiando las llaves y controlar el estado de funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza del edificio donde presta servicios.

1.3.3. RECURSOS.

1.3.3.1. Humano.

Está compuesto por el Talento Humano que labora en las diferentes secciones que por medio de las directrices de los directivos logran cumplir con los objetivos de la entidad. La Cooperativa cuenta con personal administrativo, técnico y operativo, debidamente contratados y remunerados de acuerdo al cargo.

Su actuación depende del cumplimiento de normas, políticas implementadas por los Jefes al Mando y los Directivos quienes en su conjunto forman el capital humano. De ellos depende el éxito de los procesos, la satisfacción de los clientes, y la entrega oportuna de los informes para los Dirigentes.

1.3.3.2. Materiales.

Para poder desarrollar las diferentes actividades los colaboradores de esta Cooperativa se le suministra de los diferentes equipos, utensilios de oficina y herramientas para que las tareas asignadas sean cumplidas a cabalidad, los cuales son administrados por un sistema de inventario interno hacia los colaboradores, quienes se harán responsables de su cuidado y manejo.

1.3.3.3. Tecnológicos.

Acorde a las tendencias actuales y modernas la empresa cuenta con los Sistemas y demás software de índole tecnológica que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos entre ellos: RELOJ BIOMETRICO, LEGOS CONTABLE, SITAC, BUS, AGAS PLUS, Internet Corporativo, Antenas con dispositivos los mimos generan los diferentes reportes, estados financieros, informes, cálculos de jornadas laborales, resúmenes contable y otros provenientes del quehacer operativo.

1.3.3.4. Presupuesto.

La elaboración del presupuesto se aprueba al iniciar un periodo de administración correspondiente a un año, una vez analizado y presentado la propuesta la Asamblea General de Socios serán quienes determinen la ejecución del mismo, es por esta razón que dentro del presupuesto se debe considerar un alcance del valor que se invertirá en la Unidad de Talento Humano ya que los socios ahorran un total \$7200,00 mensuales para invertir en los Planes de Trabajo.

1.3.4. SERVICIOS.

1.3.4.1. Aplicabilidad de los Servicios, Frecuencias.

El servicio principal de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular consiste en la transportación de usuarios hacia los destinos que se encuentran asignados en las frecuencias y rutas. Se denominan frecuencias a la descripción y distribución clara de la ruta o camino a cubrir en determinado tiempo para lo cual existe un sistema de administración de rutas interno, su éxito depende de la ejecución eficiente del personal operativo y la fluidez de la comunicación que ellos empleen.

1.3.4.2. Nivel de Calidad del Servicio.

Para determinar el nivel de servicio se cuenta con las evaluaciones periódicas del nivel de ventas y de las sugerencias que dan los asesores de Contabilidad General a los Directivos que tiene como fin aumentar la calidad del servicio de transporte a los usuarios, el mismo se fortalece de factores como la capacitación al Talento Humano operativo y aplicabilidad de sistemas que hacen más eficiente la atención al cliente.

1.3.4.3. Nivel de Satisfacción a los Clientes.

Para determinar la satisfacción de los Clientes se le establece un seguimiento continuo al servicio, cuando existen quejas estas son comunicadas a la Gerencia por medio de oficios y la decisión del representante legal es imprescindible para su solución. Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si la estamos logrando o si es necesario mejorar los productos o servicios que oferta la Cooperativa.

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la Sección IV Art. 13 referente al .- Desarrollo de las competencias atribuidas en el artículo 29 de la Ley Orgánica de Transporte, compete al Director Ejecutivo las siguientes: 14) Elaborar los proyectos de regulación y normas técnicas que contemple los requisitos y procedimientos para la emisión del informe de factibilidad, previo y obligatorio, para la constitución jurídica de compañías o cooperativas de transporte terrestre, sujetándose a la observancia de los estudios técnicos de disponibilidad de rutas y frecuencias, y someterlos a la aprobación del Directorio.

El transporte en el Ecuador está legislado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas a través de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, su normalización, regulación y fiscalización depende de las leyes vigentes en el país donde se halle establecida, por ende el Organismo de Control es el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), La Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador, Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador y la actual Ley de Economía Popular y Solidaria.

El transporte y la comercialización de combustible en el Ecuador está legislado a través de la Ley de Hidrocarburos, La Ley Reformatoria a La Ley de Hidrocarburos, El Reglamento de Comercialización de Combustibles y la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2251: Manejo, almacenamiento, transporte y expendio en los centros de distribución de combustible líquidos.

La actividad de cargas y encomiendas están regularizadas por el Organismo Correo del Ecuador CDE-E.P., que es una empresa pública confiable, productiva, competitiva y ética. Es miembro de la Unión Postal Universal, UPU, y de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, UPAEP, organismos intergubernamentales que regulan la actividad postal mundial y del país.

1.5. MARCO REFERENCIAL/SITUACIONAL

En Ecuador oficialmente República del Ecuador es un país situado en la parte noroeste de América del Sur. Ecuador limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. El país tiene una extensión de 270.670 km² y una población de más de 14 millones de personas, dentro de su división política cuenta con 24 Provincias, la Provincia de Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre de 2007, la más joven de las 24 actuales, con territorios que anterior a esa fecha formaban parte de la provincia del Guayas, al oeste de ésta.

La provincia consta de 3 cantones o municipios: La Libertad, Salinas y Santa Elena; los cuales no han sufrido ninguna modificación territorial tras la separación del Guayas. Su capital es la ciudad de Santa Elena. En esta provincia se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinera de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo. En cuanto al turismo, la Península de Santa Elena recibe en sus balnearios aproximadamente 80 mil turistas por temporada, lo cual indica un ingreso estimado de 12'000,000 dólares. Un gran porcentaje de estos ingresos son recopilados por empresarios de la provincia del Guayas que han invertido en hoteles, restaurantes, centros de diversión, y en el servicio de transporte.

En el Cantón La Libertad existen dos Cooperativas de Transporte las cuales contribuyen con el flujo económico y turístico como lo son La Cooperativa Interprovincial de de Transporte de Pasajeros Libertad Peninsular y la Cooperativa Intercantonal Costa Azul. En el cantón Salinas se encuentra la compañía Liberpesa quienes lideran en el servicio de transporte de pasajeros.

La Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular es una organización jurídica su edificio administrativo principal está ubicado en el Barrio General Enríquez Gallo Av. 12 Calle 44 y 45, la actividad principal es la prestación del Servicio de

Transporte Intercantonal e Interprovincial entre las ciudades de Salinas, La Libertad, Santa Elena, Guayaquil y viceversa, en la ruta del Spondilus este servicio está dado entre Montañita, Olón y viceversa, con el fin de ser reconocidos como líderes, obtener rentabilidad y participar en el desarrollo peninsular.

Además se dedica a la venta de combustible por medio de la Estación de Servicio CLP, para abastecer a la flota de vehículos Yuntong pertenecientes a los socios, y a los diferentes propietarios de automotores que consuman diesel, extra y súper, complementando con el servicio de encomiendas de cargas, paquetes y sobres con el fin de cubrir la necesidad de mensajería agilizada rápida y confiable. Las instalaciones son adecuadas, existe facilidad de acceso para atender a los usuarios y a las personas involucradas con la organización, por lo tanto se detalla el marco referencial y situacional:

- La Libertad, Barrio General Enríquez Gallo, Av. 12, Calle 44 y 45, Edificio Gasolinera CLP, Km. 1 y ½, Junto a la Ferretería Solís.
- La Libertad, Av. 9 de Octubre, Intersección Ignacio Guerra, diagonal a la Cooperativa Intercantonal Costa Azul.
- Salinas Av.5, Calle 17 y 18, diagonal a la Cevichería La Lojanita.
- Guayas, Guayaquil, Parroquia Tarqui, Av., Las Américas, junto a la boletería de la Cooperativa Intercantonal Costa Azul, Edificio Terminal Terrestre Roldós.
- Santa Elena, Barrio La Rotonda, Calle Av. Márquez de la Plata, referencia a una cuadra de la Ferretería Costa Azul. Santa Elena.

- Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna Montañita, Av. Vicente Rocafuerte, diagonal a la escuela José Mejía Lequerica y Recinto Olón, frente al reten policial.

La necesidad de los usuarios por obtener un mejor servicio por parte de los colaboradores y la Cooperativa es el factor clave por la cual la Asamblea de Socios y sus Directivos busquen la forma de implementar nuevas estructuras organizacionales como la de implementar la Unidad de Talento Humano que es indispensable para orientar en todos los aspectos relacionados con la Administración de personal, por ende incide en el buen funcionamiento del flujo de servicio al cliente, por la realización de cursos de capacitación y fomentación de nuevos retos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se desarrolla considerando el enfoque cualitativo y cuantitativo, este plan contiene lo que se va hacer para alcanzar los objetivos de estudio, contestar a las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en este contexto aportando evidencias respecto a los lineamientos de la investigación.

El diccionario de la Investigación Científica de Tamayo y Tamayo dice que “Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis”, una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio.

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño también debe especificar los pasos que habrán de tomarse para controlar las variables extrañas y señala cuándo, en relación con otros acontecimientos, se van a recabar los datos y debe precisar el ambiente en que se realizará el estudio.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

En las modalidades existen 5 tipos de las cuales son:

- Investigación Documental o Bibliográfica.
- Investigación de Campo.
- Proyecto Factible.
- Proyecto de Desarrollo.
- Proyecto Especial.

La modalidad del trabajo de grado que se utiliza en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención, considera como la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades.

En la estructura del proyecto factible, constan las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades, recursos necesarios para su ejecución; análisis, conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta se evalúa tanto el proceso como sus

resultados. El proyecto factible, como requisito para graduación, tiene dos posibilidades de expresarse:

1. Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
2. Pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes.

En la investigación que se está realizando el paradigma cualitativo, se refiere a solucionar el problema de la administración de los grupos de trabajo por falta de la estructura encargada del Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación y Control en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, mediante la:

- Utilización de técnicas cualitativas.
- Interpretación del problema o fenómeno de estudio.
- Se refiere a aspectos particulares.
- Es más subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.
- Conocimiento orientado a los procesos.

En este estudio no sólo se investiga a los colaboradores administrativos y operativos, sino que plantea una propuesta viable para que la Asamblea de Socios tome la decisión de invertir en la estructura antes mencionada, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, que conlleven a establecer las pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1. Por el Propósito.

Se clasifican en:

- Básica
- Aplicada

Básica: También se denomina pura, temática, fundamental o de apoyo, sirven para formular, ampliar o evaluar la teoría. Se aplica este tipo de investigación para ampliar todo lo relacionado con las teorías de Administración de Talento Humano.

2.3.2. Por el Nivel de Estudio.

Se clasifican en:

- Nivel Exploratorio.
- Nivel Descriptivo.
- Estudio Correlacional.
- Nivel Explicativo o Experimental.

Nivel Descriptivo: Científicamente describir es medir. En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, la descripción puede ser con información primaria o secundaria.

Se implementa el estudio de índole descriptivo ya que se analizan formas de comportamiento de los directivos, colaboradores y demás involucrados, optando por redactar los hechos fehacientes relacionados con el problema y la asociación entre variables, para luego ser tabulados y procesados con el empleo de técnicas de recolección de datos como la entrevista, cuestionarios y fichas de observación.

Se describe sobre cómo se manejan los procesos internos relacionados con la gestión de personal, se interpreta toda la información relacionada con reglamentos, políticas, contratos, sistemas de remuneración y las variables que afectan al flujo de trabajo de los colaboradores. Se muestra los resultados obtenidos comparando la estructura actual de la Cooperativa con la inserción de la posible Unidad de Talento Humano.

2.3.3. Por el Lugar.

- Documental.
- Bibliográfica.
- De Campo.
- De Laboratorio.

En el estudio se utilizan las siguientes:

Investigación Documental Bibliográfica.

Paredes (2009).

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros o publicaciones. Su aplicación se recomienda en estudios sociales comparados, realidades socioculturales, históricas entre otros. Pág. #52.

En el presente trabajo, se apoya en la consulta de libros y documentos concernientes a la Administración de Talento Humano y por lo que es menester promover una readaptación de los procesos relacionados con el personal profundizando los conceptos emanados por grandes exponentes y estudiosos de la rama, para solidificar dicha teoría con los argumentos propios del autor de este trabajo.

Se recurrió al empleo de este tipo de investigación para confrontar los antecedentes históricos de organismos de transporte, la verificación e indagación de documentos redactados para su constitución y conformación de los grupos de socios. Además se verifico las publicaciones existentes sobre la necesidad de un departamento de Talento Humano en las Cooperativas de Transporte para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

Investigación de Campo.

Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. Paredes (2009). Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener mayor información de acuerdo con los objetivos del proyecto. Pág#52.

En el trabajo a realizar se utiliza la observación, entrevista y encuesta sin descartar aquellas técnicas que nos puedan permitir mejorar la información para la propuesta, el contacto directo con los elementos de estudio ayudará a contrastar lo planteado con los hechos reales siendo el principal objetivo el procesamiento de los datos encontrados.

Con la aplicación veraz de la investigación de campo se obtuvieron datos que conlleve al análisis de los resultados, indicios que lograron determinar soluciones para que los Directivos ejecuten la propuesta mejorando así su Gestión en Administración de Personal.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Se define como el camino o sendero que ha de perseguir para alcanzar un fin propuesto de antemano que será la constatación de un fenómeno científico o la resolución de problemas según la rama a la que se incline.

El método de índole científico se refiere al conjunto de procedimientos que valiéndose de las técnicas e instrumentos necesarios aborda y soluciona un problema de investigación, es por esta razón que se convierte en una estrategia consciente encaminada a lograr objetivos determinados. Los métodos que se aplican y sustentan la investigación de este tema serán:

2.4.1. Método Inductivo.

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes.

El método inductivo es un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos a partir de verdades particulares para

llegar al descubrimiento de un principio o ley general. Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencias premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.

Se aplica este método ya que se indaga en aspectos particulares dentro de la Cooperativa como: estructura organizacional, registros históricos, auditoría específicas, modelos de administración de personal, presupuestos, empleo de sistemas (software), procesos operativos, formas de liderazgo, actas, normativas, resoluciones y demás situaciones que ayudan a obtener resultados, los cuales serán la base de fundamento de las observaciones, descripciones y explicaciones del estudio.

2.4.2. Método Analítico.

Méndez (2006).

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. Pág. #242.

Se implementa este método ya que se analiza cada una de los aspectos relacionados con los puestos de los colaboradores, el proceso del flujo de trabajo entre áreas, cumplimiento de políticas, siendo la extracción de estos elementos que componen un todo la estructura interna de la Cooperativa logrando ascender gradualmente al conocimiento más complejo que genera criterios sustentables.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

La técnica en investigación es un instrumento o medios auxiliares que permiten facilitar el procesamiento de la información en el desarrollo de la investigación, el éxito que tenga el desarrollo del presente estudio depende mucho de la calidad de información que se adquiera tanto de las fuentes primarias como de las fuentes secundarias, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio. La información para llevar a cabo la investigación se obtiene de la observación de los procesos internos, de los registros en los Departamentos de Gerencia, Contabilidad General, de las entrevistas directas con los Directivos, Administradores y de la aplicación de encuestas al personal operativo.

2.5.1. Observación.

Es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, proceso, sistemas, formas de trabajo sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. Comienza con la selección del grupo, tema o fenómeno, su aplicabilidad se da de forma deliberada y consciente, en la cual se van anotando, describiendo y relacionando con el objeto específico para interpretar los hechos encontrados y contrastar datos. A través de la técnica de observación directa se conocerá la realidad que permite definir datos importantes que tengan relación directa con el problema de investigación.

2.5.2. Entrevista.

La entrevista o cuestionario oral está compuesto por preguntas definidas con anterioridad para entablar una comunicación directa y fluida con los involucrados relacionados con el problema, el objetivo principal será la obtención de información de fuente de primera mano para comprobar hechos hipotéticos y

generar soluciones sustentables. Las entrevistas son muy útiles si se desea obtener información que de otra forma sería inaccesible tal como el conocimiento de primera mano de los sentimientos y percepciones de las personas.

En el aspecto positivo, las entrevistas ofrecen gran flexibilidad porque las preguntas se pueden guiar en cualquier dirección (dentro del ámbito del proyecto). También se puede observar la conducta no verbal del entrevistado, la situación en que éste se encuentra y cualquier otra información que podría ser valiosa. Otra ventaja de las entrevistas es que es posible establecer el tono general y la orientación de la misma según convenga al entrevistador hasta cierto punto.

En la entrevista se produce un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza el entrevistado devuelve información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación.

2.5.3. Encuesta.

Constituye una herramienta que permite la recolección de información necesaria para la demostración de hipótesis y el estudio de sus variables. Se refiere a un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y los aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la población o la muestra.

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer

estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Esta técnica utiliza preguntas que sirven para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas siendo útil para relacionarlas. La recolección de información se aplica mediante un formulario que permite conocer opiniones y valoraciones que poseen los Directivos, Administradores y el personal Operativo.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.6.1. Guía de Observación.

Por medio de este instrumento se recopila la información sustraída de las visitas de campo, al momento de aplicar la observación directa relacionada con las actividades y los hechos fehacientes que se analizan dentro de la Cooperativa, estos quedan impregnado en guías de observación, el cuál es un documento sea este diario, cuaderno de notas, cuadros de trabajo, matrices de doble entrada, mapas, tablas de control, y/o fichas las mismas que tendrán la siguiente estructura:

La primera parte comprende aspectos básicos informativos como el nombre del instrumento, individuo encargado, fechas, grupo o aspecto a observar.

La segunda parte está compuesta por las instrucciones que determinen la forma del llenado con la escala respectiva.

La tercer parte comprende la composición del formato de la observación en sí con

el rayado adecuado relacionado con las necesidades del investigador, en el cual estipula la descripción del aspecto observado, las acciones a evaluar, registros de cumplimiento, con acotaciones adicionales que se den dentro del fenómeno observado. Por último firmas de los involucrados, fotografías, grabaciones u otros que respalden y justifiquen el hecho.

2.6.2. Guía de Entrevista.

Se emplea para recolectar información que es útil en el análisis de procesos para identificar información que ayude en la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.

El tipo de entrevista a aplicar será la estructurada ya que se inicia con una lista de preguntas cerradas, las repuestas o datos recogidos son relativamente fáciles de procesar numéricamente. Las preguntas se presentan con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, si se emplean preguntas diferentes las repuestas no serán comparables entre sí. Por lo general las entrevistas estandarizadas se usan para estudios que permitan probar hipótesis. El diseño que tiene la entrevista será el siguiente:

Primer parte: Esta compuesta por el planteamiento del propósito de la entrevista teniendo en cuenta las metas del trabajo de titulación, se revisa la bibliografía pertinente para averiguar qué se ha hecho en el pasado y si se han realizado o no otros estudios por entrevistas sobre el tema.

Segundo parte: Selección de una muestra que sea apropiada para su estudio tanto en sus características como en su tamaño, entre los cuales mencionamos a los Directivos, Consejos de Administración y Vigilancia, Administradores y Jefes Departamentales.

Tercera parte: Se crean las preguntas, las mismas serán claras y directas, sin intenciones ocultas, dobles negativos, ni con palabras rebuscadas difíciles de entender para que los seleccionados como parte de la muestra puedan contestar de manera rápida, clara y precisa.

2.6.3. Cuestionario.

Para recoger información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo en Gestión de Talento Humano se emplea la técnica de la encuesta y por lo tanto se diseñó un instrumento con la aplicación de los lineamientos teóricos de Rensis Likert y preguntas cerradas. El contenido de las preguntas tendrá relación con los objetivos del estudio y se considera la operacionalización de las variables. La aplicación del instrumento es de manera individual.

El cuestionario está organizado en dos partes: La primera parte comprende la portada que consta del título del instrumento, la presentación y objetivos. La segunda parte concierne al cuestionario, el mismo que está elaborado en función de la operacionalización de las variables.

El cuestionario se diseñó con la escala de Likert que consiste en otorgar un valor numérico a cada uno de los puntos escalares de las afirmaciones. Cuando la dirección de la afirmación es positiva el valor del punto escalar más favorable es “cinco” y va decreciendo en una unidad, para los demás puntos escalares, de la siguiente manera:

Totalmente de Acuerdo	= 5 puntos
De Acuerdo	= 4 puntos
Neutral	= 3 puntos
En Desacuerdo	= 2 puntos
Totalmente en Desacuerdo	= 1 punto

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población.

El concepto de población proviene del término latino *populatio*. En su uso más habitual, la palabra hace referencia al conjunto de personas que habitan la Tierra o cualquier división geográfica de ella. Se puede deducir que la población está constituida por el número total de personas o elementos que son miembros de un grupo, empresa, región, país u otra forma de asociación humana que se constituye en objeto de conocimiento en la investigación.

Para la sociología este conjunto de individuos o cosas puede ser sometido a una evaluación estadística mediante la realización de un muestreo. Dentro del estudio está considerado como población al conjunto de individuos que componen la Cooperativa Libertad Peninsular en sus diferentes cargos y puestos detallados a continuación:

CUADRO 2 Clasificación de la Población.

CARGOS	NÚMERO DE MUESTRA
Directivos: Gerente / Presidente	2
Consejo de Administración:	6
Consejo de Vigilancia	4
Jefes de Ruta	2
Comisión de Accidentes	2
Comisión de Crédito	2
Comisión de Asistencia Social y Previsión Social	6
Socios Base	12
Contador General	1
Personal Administrativo	7

Personal Operativo Boleterías	12
Personal Operativo Correo	9
Personal Operativo Estación de Servicio	12
Supervisores	2
Personal Operativo Choferes y Oficiales	72
Personal de Mantenimiento, Despacho de Colas y Filmadores	6
TOTAL POBLACIÓN	157

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

Fuente: Departamento de Contabilidad General CLP

2.7.2. Muestra.

Es aquella parte representativa de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio. De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa.

Según Hernández R. Fernández C y Baptista (2010).

El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. # 302).

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. El muestreo no probabilístico llamado también muestreo circunstancial, se

caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir. En cambio en el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además es posible medir el error de muestreo.

El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuota. El muestreo probabilístico se clasifica en: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado.

En el presente trabajo se realizará, considerando el muestreo por conveniencia. Según Méndez C. (2006) considera:

“El muestreo por conveniencia, la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia.”Pág. # 284.

Referente al estudio la población está constituida por el total de individuos que se relacionan directamente con la Cooperativa entre los cuales están los Directivos, Socios, Colaboradores sean administrativos y operativos, por tener una característica finita el número de esta será considerada como la muestra antes elegida dentro del grupo no probabilístico por conveniencia.

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.8.1. Procedimiento.

Con el acceso al sistema general de administración de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular se determinó que no cuenta con una Unidad de Talento Humano, por lo cual se genera la identificación de un problema latente que afecta a todos los elementos humanos, estructura, sistemas, y procesos internos. Este factor es el principal motivo de la instauración incorrecta del nuevo personal sin el debido proceso de planificación, reclutamiento, selección, inducción, contratación, desarrollo, evaluación y control, el nivel de rotación alto y la acumulación de tareas entre otros.

El procedimiento está fundamentado en sólidas investigaciones y abalizada por la legislación de cooperativas del Ecuador, las mismas darán pauta al desarrollo propicio con métodos de investigación científicos, lineamiento teóricos, instrumentos de recopilación con la finalidad de obtener resultados coherentes previamente analizados que serán el reflejo de las soluciones de la propuesta planteada.

2.8.2. Procesamiento.

Una vez obtenida la información con el procesamiento se efectuará mediante la tabulación de la información en función de cada uno de las cuantificaciones aplicadas, el uso de herramientas estadísticas, se elaboran las tablas de distribución de frecuencias de cada uno de los ítems. Con los datos de las tablas estadísticas se procede a elaborar las representaciones gráficas en porcentajes que es lo más conveniente para el análisis de la información.

Una vez condesado y procesado los datos obtenidos con la observación directa, entrevista y el cuestionario se pueden generar parámetros sustentables del por qué implementar una Unidad de Talento Humano en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Libertad Peninsular, ya que el departamento contable en conjunto con la gerencia son los que se encargados de administrar de forma general todo lo concerniente al personal lo que obstaculiza el desenvolvimiento de un proceso eficiente en cada una de las etapas relacionadas con el desarrollo del personal operativo, técnico y administrativo.

2.8.3. Análisis e Interpretación de Resultados.

El análisis e interpretación de los resultados se efectuará relacionando los hallazgos del trabajo de campo de esta investigación con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, con la finalidad de evaluar si el estudio respondió o no a la hipótesis o preguntas planteadas para desarrollar los objetivos del estudio, además identificar las coincidencias, diferencias y al mismo tiempo dar explicaciones a las mismas. El análisis e interpretación consiste en tres pasos.

- Breve descripción del ítems
- Análisis de datos, dentro del Informe se hará el análisis minucioso de las variables estudiadas para confrontar los resultados.
- Conclusión y Recomendación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.

CUADRO 3 Ficha de Observación N° 1

Número total de personas observadas: 5 personas = Grupo de Trabajo Administrativo en conjunto con los Colaboradores Operativos.

Objetivo: Observar la forma de aplicación de los procesos, métodos y formas de trabajo de los colaboradores en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular que conlleve a la determinación de cómo se está aplicando el trabajo en general.

Escala.-Pésimo = (1 -2). Regular= (3-5). Muy Bueno = (6-8) Excelente (9-10).

FICHA GENERAL						
Dimensión	Sub – Unidades de Observación Escala				ASIGNACIÓN PORCENTUAL	
	RECHAZO		PREDISPOSICIÓN		R	P
	(1-2)	(3-5)	(6-8)	(9-10)		
Habla con superiores o con personas relacionadas a la empresa para recibir y/o proporcionarles información.			5			100%
Afronta eficazmente situaciones análogas en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente.			5			100%
Transmite a los Colaboradores y Directivos expectativas relacionadas con la necesidad de excelencia en el trabajo.		5			100%	
Realiza y aporta datos e informes, propuestas, expedientes, trabajos varios, incluso los de contenido y procesos complejos.			5			100%
Efectúa además aquellas tareas relacionadas con su cualificación profesional, las funciones y actividades propias del puesto.		5			100%	
Sabe a qué dependencia acudir cuando se generan casos relacionado con su puesto.		5			100%	
Realiza la tramitación y seguimiento de todo tipo de proceso en su labor asignada.			5			100%
Propone y pone en práctica nuevos procedimientos de ejecución de tareas administrativas y/o operativas.	5				100%	
TOTAL PREDISPOSICIÓN Y RECHAZO					50%	50%

Fuente: Empleados observados en la Cooperativa.

Hora: (09:00 Am – 13:00 Pm)

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Fecha: 10 de Enero del 2012

En las observaciones de campo se procedió con la apreciación del trabajo en general entre los Administradores, Asistentes, Secretarias y Personal Operativo siendo la finalidad estipular cuál es su situación actual frente a las tareas asignadas de los Directivos.

En resumen se puede determinar que el grupo de trabajo tiene una muy buena predisposición al momento de comunicar o facilitar información relevante a sus superiores y/o elementos humanos relacionados directamente con la Cooperativa, no se asigna una calificación perfecta ya que no se da apertura a que los involucrados expresen sus ideas o emitan sugerencias. De la misma forma son muy buenos frente a situaciones de presión ya que entre tiempos promedios están expuestos a realizar varias tareas a la vez entre ellas (emisión de facturas, atención al cliente, operar sistemas, archivo de documentación, realización de informes, gestión de procesos, entre otros) por la exigencia de varias personas entre ellas socios, directivos, asistentes, clientes.

Con una calificación regular todos los observados se abstienen a solicitar y exponer sus necesidades diarias a sus compañeros, por ende a sus superiores siendo la causa la falta de confianza, y el temor influyente de los involucrados. En relación con la difusión de ideas, facilitación de informes, propuestas y trabajos relevantes para la continuidad del proceso laboral todos los observados con una asignación muy buena optan en aplicar sin barrera alguna estos parámetros que complementan los resultados de manera eficiente. Para la apreciación del siguiente aspecto con una valoración regular se argumenta que aunque los colaboradores son posesionados en sus diferentes cargos existe un desnivel en la ejecución de las actividades ya que algunas de las tareas no van de acuerdo a su capacidad técnica, profesional por la falta de evaluación de perfiles antes de contratar.

La mayoría de los trabajadores al principio tienen una desorientación sobre a qué dependencia acudir si se genera algún inconveniente en su puesto de trabajo, por lo general existe una persona denominada supervisor y jefe superior a quien se dirigen sólo cuando no esté ocupado en sus tareas propias, acotando a este factor el orgánico funcional no está aprobado formalmente por lo tanto no es expuesto con anterioridad antes los colaboradores aumentando así su desconocimiento de a quienes se deben dirigir. Además no existen manuales de funciones que den una orientación para que desarrollen su trabajo de manera óptima y segura, siendo estas las bases sustentables por la cual se le asigna una calificación regular.

Siendo la apreciación muy buena el grupo de trabajo da seguimiento y tratamiento continuo a su labor siendo esta tarea obligatoria al finalizar la jornada laboral, ellos son los únicos responsables del trabajo obtenido y la rendición de cuentas sobre informes, detalles, cierres de todo tipo, necesarios para la obtención de los resultados finales. Si existe alguna novedad o irregularidad se le redacta un llamado de atención o sanción por parte de los Directivos, es por esta razón que deben de estar pendientes de que su trabajo refleje transparencia y buenos resultados.

Con una calificación pésima los entes observados no proponen nuevos procedimientos de ningún tipo por la restricción de dar sugerencias ya que esta actividad le concierne solo a los Directivos y personas preparadas, lo que incapacita a los trabajadores a corroborar con procesos innovadores los cuales podrían mejorar el servicio por la experiencia y el contacto directo que tienen con los clientes, proveedores y socios. De manera global existe una calificación equiparada ya que el 50% está en el rango de rechazo y el otro 50% tiene predisposición frente a los ítems evaluados.

CUADRO 4 Ficha de Observación N° 2

Fecha: 24 Enero del 2012

Número total de personas observadas: 5 personas = Gerente, Presidente, Contador General, Secretaria de Gerencia, Asistente Gerencia y de Contabilidad.

Hora: (10:00 Am – 13:00 p.m.)

Objetivo: Observar la forma de aplicación de los procesos de Planificación y Reclutamiento de Talento Humano en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular justificando la necesidad de una Unidad de talento humano que administre todo lo concerniente a esta rama.

Escala.-Pésimo = (1 -2). Regular=(3-5). Muy Bueno = (6-8) Excelente (9-10).

PLANEACIÓN – RECLUTAMIENTO						
Dimensión	Sub – Unidades de Observación Escala				ASIGNACIÓN PORCENTUAL	
	RECHAZO		PREDISPOSICION		R	P
	(1-2)	(3-5)	(6-8)	(9-10)		
Establece los objetivos a alcanzar por otros, indicando prioridades, fechas límite y posibles desviaciones, de modo que sean alcanzables.		3	2		60%	40%
Planea, Organiza y Coordina el orden más conveniente en la ejecución de los trabajos propios de su unidad, y elabora la preparación y lanzamiento de los mismos.			4	1		100%
Se definen las habilidades, conocimientos y destrezas del futuro empleado con la aplicación del diseño de puesto para alcanzar los objetivos de la organización.		5			100%	
Tiene a su alcance todas las técnicas necesarias para ejecutar el reclutamiento de personal.			5			100%
Fomenta el reclutamiento interno como externo.		5			100%	
Realiza el debido análisis de los candidatos y de las hojas de vida.		5			100%	
Las pruebas son las indicadas respecto al cargo o perfil requerido.			5			100%
Se tiene una base de datos de los candidatos no tomados en consideración para una necesidad futura.	5				100%	
TOTAL PREDISPOSICIÓN Y RECHAZO					57.5%	42.5%

Fuente: Empleados observados en la Cooperativa.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

En las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular siendo las 10:00 am se realizaron los procesos de planeación y reclutamiento de un aspirante para el cargo de Boletero - Recaudador para la Sección Operativa, por parte de los principales Directivos Gerente y Presidente respectivamente en conjunto con el cuerpo administrativo de la organización. Se observó en las etapas que el 60% de los observados pertenecientes al grupo de los Directivos establecen la predisposición en los objetivos planteados, lograron una calificación muy buena por la razón de que tienen en claro lo que requiere la Cooperativa referente a la contratación del mejor candidato para el cargo, siendo un 40% apuntando al equipo administrativo quienes no asimilan con claridad los objetivos de talento humano ya que carecen de capacitación y no es su área de especialización, además estos son asentados de manera formal.

Continuando con el proceso con una calificación entre el rango de muy buena todos los involucrados ejecutan con seguridad la planeación, organización y coordinación de los elementos en su área de trabajo necesarios para la facilitación en la obtención del talento más idóneo. El Contador General es quien elabora antes de empezar el periodo administrativo un informe del personal actual con las posibles contrataciones en base a datos históricos, además coordina con voz de mando cada una de las tareas inmersas en la planeación. El siguiente aspecto arrojó una calificación en el rango de regular por lo que las personas observadas tienen la tendencia de definir en mínimo las habilidades, conocimientos y destrezas del futuro colaborador ya que el mismo es elegido por política interna o inherencia de un socio.

Con un 100% de predisposición los observados tienen a su alcance las técnicas de reclutamiento ya que existe un mercado laboral activo por conseguir empleo (profesionales, grupo universitarios, bachilleres) al cual se dirigen por medio de anuncios radiales, prensa escrita para satisfacer la falta de personal en la Cooperativa, además cuentan con las herramientas necesarias para procesar el

reclutamiento entre ellos acceso a medios de publicidad, vías de internet, recurso monetario y equipos. En relación a la fomentación del reclutamiento interno como externo no se complementa con igualdad ya que los posibles candidatos del mercado laboral no son electos de forma transparente, existen inherencias de interesados obteniendo un 80% de rechazo, además no se implementan concursos de participación interna por ende los colaboradores no ascienden a mejores puestos.

Siendo parte fundamental el análisis de las hojas de vida y de la presencia física del posible candidato existe un 100% de rechazo con una calificación de regular por lo que las fichas son aglomeradas dando un aspecto de desorden total y no todos los candidatos son entrevistados de manera directa por la falta de una persona especializada que esté pendiente de ejecutar esta tarea. El candidato preseleccionado es insertado al área de trabajo con la implementación de un periodo de prueba a cargo de un supervisor, al mismo tiempo realizan simulaciones reales lo que determina resultados para su posible elección, con anterioridad se le instruye en el manejo de los sistemas y equipos por lo que este criterio obtuvo una muy buena apreciación.

En la evaluación del último ítem se puede apreciar un 100% de rechazo el cual corresponde a que la Cooperativa no se posee una base de datos actualizada, ni bien estructurada de los candidatos como fuente indispensable para futuras contrataciones. En conclusión general los promedio arrojan un 57.5% de rechazo de los factores evaluados en la planificación y reclutamiento y un 42.5% de predisposición, siendo indispensable poner en marcha un plan de mejoramiento en estas asignaciones con la finalidad de iniciar un proceso de administración personal sin inconvenientes que influya hacia los siguientes etapas.

CUADRO 5 Ficha de Observación N° 3

Fecha: 31 de Enero del 2012

Número total de análisis: 4 personas = Gerente, Presidente, Contador General, Candidato.

Hora: (14:00 Pm – 17:00 p.m.)

Objetivo: Observar la forma de aplicación de los procesos de Selección y Contratación de Talento Humano de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular justificando la necesidad de la creación de una Unidad de talento humano que administre todo lo concerniente a esta rama.

Escala.- Pésimo = (1 -2). Regular= (3-5). Muy Bueno = (6-8) Excelente (9-10).

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN						
Dimensión	Sub – Unidades de Observación Escala				ASIGNACIÓN PORCENTUAL	
	RECHAZO		PREDISPOSICIÓN		R	P
	(1-2)	(3-5)	(6-8)	(9-10)		
Es empleada la entrevista como técnica fundamental para la evaluación general del candidato seleccionado.				4		100%
Se comprueba de manera minuciosa todos los datos del candidato seleccionado, verificando exámenes médicos, referencias y demás relacionados con su formación académica e integridad.		4			100%	
La selección es aplicada de manera transparente sin preferencias y en relación a la entrevista realizada.		4			100%	
Aplican algún formato de test que permita la evaluación de la atención, de la rapidez perceptiva y de la capacidad de razonamiento del candidato.		4			100%	
Se consideran las capacidades físicas, conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia necesarios para efectuar las tareas.			4			100%
Es relevante el manejo adecuado del conjunto de paquetes Ofimáticos integrados de todo tipo.			4			100%
El Contrato cumple y está redactado con las políticas de contratación establecidas por la ley y los Reglamento de la Cooperativa.				4		100%
Se da lectura al candidato seleccionado al documento legal (contrato) antes de firmarlo.				4		100%
Se le explica sobre la disponibilidad del seleccionado para trabajar en diversos horarios, realizar horas extra, así como para viajar o cambiar de residencia, según requiera la empresa.				4		100%
Entiende cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo al momento de la explicación de sus funciones y de las políticas.			4			100%
TOTAL PREDISPOSICIÓN Y RECHAZO					30%	70%

Fuente: Empleados observados en la Cooperativa. **Elaborado por:** Juan Carlos Benítez Bailón.

En las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular siendo las 14:00 am se realizó el proceso de selección y contratación en el Departamento de Gerencia y Presidencia de un aspirante para el cargo de Boletero – Recaudador para la Sección Operativa.

Los resultados obtenidos determinaron que se cumple a cabalidad con la entrevista personal con los candidatos preseleccionados ya que el Señor Roque Espín en su rol de Gerente General es quien evalúa de manera general las condiciones y la forma de actuar del entrevistado, dándole una asignación 100% de excelencia por la planificación previa de las citas y los elementos empleados para una entrevista satisfactoria.

El siguiente aspecto obtuvo una valoración de regular por la falta de apreciación y seguimiento a la documentación implícita en las hojas de vida (exámenes médicos, referencias, record, certificados, cursos, entre otros), los mismos que son de vital importancia para contar con el mejor talento humano, la causa principal de esta situación es la falta de una persona especializada que se encargue de ejecutar esta tarea y brinde asesoría que certifique la veracidad de los documentos.

Aunque se toma en cuenta los aspectos obtenidos por la Gerencia en la entrevista el siguiente ítem obtuvo una asignación regular ya que la elección del candidato pre-seleccionado depende mucho de la inherencia personales de terceras personas, por lo que hace de esto un factor preferencial que no debe ser promovido por los dirigentes y sus asesores. Para que el proceso sea transparente se debe optar por la elección de la persona que cubra las expectativas para el cargo con técnicas y métodos cualitativos, incluyendo las pruebas de destreza que determinen su grado de conocimiento.

La Cooperativa no posee un formato definido de test o evaluaciones escritas que cercioren la decisión tomada en la elección del candidato, el señor Contador en

conjunto con su Asistente son los encargados de realizar una serie de preguntas después de la entrevista, a la cual denominamos un test verbal ya que se toma al azar las interrogantes realizadas al aspirante, es por esta razón que asignamos a esta relación una calificación de regular, para combatir dicho factor se debe crear un test que refleje la rapidez en conocimientos generales, numéricos, destrezas informáticas, facilitando la decisión de la elección con la comparación de los resultados.

Siendo preponderante el factor de las capacidades y los conocimientos que un individuo dispuesto a formar parte de una empresa sean los más adecuados e idóneos, se puede denotar como muy buena la apreciación de este factor ya que la Cooperativa antes de insertar al individuo vincula por medio de instrucciones y de prácticas reales para valorar el resultado de sus labor y corroborar con la decisión tomada. Otro aspecto en el cual todos los implicados en la observación toman en consideración es el manejo correcto y actualizado de equipos ofimáticos (software básicos, Word, hojas de cálculo, implementos informáticos, herramientas y accesorios relacionados con la informática), el cual obtuvo una apreciación de muy buena, por la exigencia de parte de los contratantes y como requisito fundamental para ser parte del gran equipo humano, la denotación baja por lo que no existe una persona especializada en evaluar dicho manejo.

Dentro del estudio de la siguiente etapa se observaron hechos relacionados con la contratación y su influencia dentro del entorno para la emisión de este criterio, con una calificación de excelente ya que el contrato es elaborado con las pautas y los lineamientos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales dependencia designada por el Estado para administrar los sistemas de contratación, generan el ingreso por medio de la pagina web: www.mrl.gob disponible para que los usuarios consulten procesos y solucionen incertidumbres. Además se argumenta que el contrato es autorizado y revisado por el abogado de la Cooperativa quien certifica la redacción para su futura legalización.

Siguiendo con la descripción de la situación observada el siguiente parámetro cumplió una apreciación de excelencia por la justificación de que se le da oportunidad a que la persona seleccionada lea con pausa y determinación cada una de las cláusulas detalladas en el contrato, en el mismo instante si tiene algún cuestionamiento o interrogante se le explica y se aclara para que este seguro de trazar su rúbrica en el contrato, la misma que compromete al colaborador con la Cooperativa a cumplir con los servicios requeridos en la vacante.

Para legalizar y concluir con éxito la contratación se le da una explicación previa a la persona seleccionada la disponibilidad de tiempo que se requiere para su labor, horas adicionales, extras, así como también asuntos de su residencia y otros políticas que requiera la Cooperativa redactados en el contrato, en caso de existir alguna modificación es realizada con previo aviso, siendo esta la razón por la cual se manifiesta una calificación excelente por que se cumple absolutamente.

El último aspecto observado obtuvo una muy buena apreciación ya que por medio de las indicaciones generales el seleccionado pone en ejecución la práctica laboral, el único obstáculo es que las políticas internas son explicadas de forma rápida por la carencia de una persona especializada que oriente e informe sobre los enunciados que contienen las políticas internas generales su cumplimiento y las sanciones por la posibles faltas.

Dando un criterio global de los procesos de la selección y contratación obtuvieron un 30% de rechazo en tres de los ítems de la selección y un 70% de predisposición en la mayor parte de los mismos, por los argumentos antes redactados y su tendencia al mejoramiento continuo.

CUADRO 6 Ficha de Observación N° 4

Fecha: 12 de Febrero del 2012.

Número total de análisis: 5 personas = Contador General, 2 Asistentes Contables, Compañero de Área, Candidato Contratado,

Hora: (14:00 Pm – 17:00 p.m.)

Objetivo: Observar la forma de aplicación de los procesos de Inducción y Desarrollo de Talento Humano de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular justificando la necesidad de una estructura de talento humano que administre todo lo concerniente a esta rama.

Escala.- Pésimo = (1-2). Regular= (3-5). Muy Bueno (6-8) Excelente (9-10).

INDUCCIÓN – MOTIVACIÓN Y DESARROLLO						
Dimensión	Sub – Unidades de Observación Escala				ASIGNACIÓN PORCENTUAL	
	RECHAZO		PREDISPOSICION		R	P
	(1-2)	(3-5)	(6-8)	(9-10)		
Ejecutan la debida bienvenida e inserción de los colaboradores hacia la Cooperativa dándole a conocer todas las dependencias, el equipo humano y físico de trabajo con el cual se desempeñará.		4			100%	
Existe interés o motivación del candidato por el puesto que va a ocupar.				1		100%
Se le explica al colaborador sobre la filosofía empresarial (misión, visión, valores) para una mejor adaptación.	3				100%	
Conoce detalladamente las actividades que realizará en la empresa.			1			100%
Se le asigna el respectivo uniforme o en el caso de estar insertado lleva la investidura adecuada para realizar sus funciones.				5		100%
Habla con sus compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.				1		100%
Planean las necesidades de capacitación del talento humano.		3				100%
Motivan a los candidatos a cumplir con los objetivos organizacionales y por departamento.		3				100%
Crear un ambiente de trabajo en el que los compañeros puedan autodesarrollarse en armonía.				5		100%
Busca ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su unidad, para identificar y resolver problemas.			1			100%
TOTAL PREDISPOSICIÓN Y RECHAZO					20%	80%

Fuente: Empleados observados en la Cooperativa.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

En las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular siendo las 14:00 am se realizó el proceso de inducción y motivación en las instalaciones del edificio central utilizado como Terminal Terrestre ubicado en el Cantón La Libertad, Barrio 9 de Octubre - intersección Ignacio Guerra para el cargo de Boletero – Recaudador en la Sección Operativa. El primer parámetro evaluado forma parte de la inserción, el cual obtuvo una valoración de regular ya que no se implementa de forma correcta este factor indispensable para que el colaborador conozca y se identifique con su entorno de trabajo y los objetivos que persigue la Cooperativa, una vez que es contratado se le lleva a su área de trabajo directamente a laboral con las instrucciones asignadas pero no se ejecuta una presentación general de quienes serán sus compañeros de trabajo y hasta donde se limitan sus tareas.

Con la muestra se denota que el candidato seleccionado para ocupar el cargo esta 100% predispuesto a laborar con entusiasmo, ganas de aprender y sobresalir en sus tareas para el cumplimiento de sus metas personales, profesionales y los que tengan vinculación con la Cooperativa. La explicación de la información corporativa o institucional como lo son la misión, visión, objetivos globales, valores y demás relacionados obtuvieron una estimación pésima de parte de los encargados ya que no promueven ni instruyen a los colaboradores nuevos y los ya colocados en el área de trabajo sobre lo que persigue la empresa, por ende a dónde quiere llegar. Esto se debe a que a la falta de personal calificado para que dé a conocer por medio de reuniones con el personal cual es la identificación de la Cooperativa y su rol frente a sus clientes.

Con una cuantificación de muy buena el colaborador conoce a carta cabal cuales son las actividades principales y a quienes dirigirse si se enfrenta a un problema, la no llegada de la excelencia a el rango asignado de es por la carencia de manuales de trabajo, los mismo que servirían para orientar y dar límites a las acciones tomadas por el individuo. Siendo parte de identificación y para que el

colaborador se familiarice con la Cooperativa los directivos asigna la respectiva investidura de acuerdo a el área donde se desenvolverá, es por esta causa que la valoración es excelente por la inversión que hacen los encargados para que el talento humano se sienta cómodo y parte de la familia institucional llevando con responsabilidad y prestigio el uniforme.

La comunicación es 100% certera por la justificación de que existe fluidez (feed-back) en la comunicación entre compañeros para recibir y emitir información necesaria para continuar con el proceso laboral, existe un sistema de comunicación interno denominado Outlook en el cual todos los colaboradores pueden pasar conectados a la red, enviar, recibir y contestar información de forma rápida, precisa y oportuna. Además de los canales formales como las cartas, memorándum, oficios debidamente redactados y numerados.

Con una calificación regular se asevera la falta de planeación en las necesidades de capacitación para el personal técnico - operativo, no existen lineamientos ni herramientas administrativas que direccionen las actividades del desenvolvimiento de las futuras capacitaciones, además se da preferencias a los Jefes de línea, Contadores y demás colaboradores pertenecientes al equipo administrativo en que cumplan cursos actualizados formulados por entidades prestigiosas para que dichos conocimientos sean aplicados en los procesos internos de la Cooperativa. Dentro del presupuesto general existe un rublo validado para el costeo de las capacitaciones que se deben de dar en el año de administración para lo cual se sugiere tomar en consideración al personal operativo quienes tiene el contacto directo con los clientes.

Otro aspecto que carece de atención es la falta de motivación, no existen programas que incentiven a los colaboradores a ser mejores en el trabajo, por otro lado los objetivos por departamento no se encuentran asentados en actas ni dialogados lo que genera confusión entre el equipo, la exigencia por parte de los

directivos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales acumula tensiones y presiones. Es por esta razón que se debe inculcar una motivación positiva, proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento. El clima laboral obtuvo una aceptabilidad excelente porque el conjunto de características ambientales, físicas y humanas son estables, las instalaciones y los equipos son adecuados para un práctico desarrollo de las tareas, la relación entre el comportamiento de las personas y su interacción hacia con los demás es apropiada. Cuando existe un grado de actividad elevada en las instalaciones se aprecia un clima movimiento tenso, pero los colaboradores están preparados en todo sentido para solucionar dicha acción.

Siendo el último aspecto observado el desarrollo del colaborador y su iniciativa al momento de buscar información necesaria para la resolución de los problemas, despejar incertidumbres relacionada con su área de trabajo, se determina una asignación calificativa de muy buena por la interacción, rápida adaptación con sus compañeros y sus jefes de línea para concretar temas de explícitos y que requieren de soluciones acertadas, la razón por la cual no alcanza el máximo exponente calificativo es por la inexistencia de los manuales de proceso que orientarían con más certeza a la labor diaria de los integrantes de la Cooperativa.

Dando un criterio global de los procesos de la inducción, motivación y desarrollo obtuvieron un 20% de rechazo en dos de los ítems de la inducción y un 70% de predisposición en la mayor parte de los mismos, por los argumentos antes redactados y su tendencia al mejoramiento continuo.

CUADRO 7 Ficha de Observación N° 5

Fecha: 24 de Febrero del 2012.

Número total de análisis: 6 personas = Gerente, Presidente, Contador General, Supervisor de Área, 2 Colaboradores Operativos.

Hora: (14:00 Pm – 18:00 p.m.)

Objetivo: Observar la forma de aplicación de los procesos de Evaluación y Control de Talento Humano de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular justificando la necesidad de una estructura de talento humano que administre todo lo concerniente a esta rama.

Escala.- Pésimo = (1-2). Regular= (3-5). Muy Bueno= (6-8) Excelente= (9-10).

EVALUACIÓN Y CONTROL						
Dimensión	Sub – Unidades de Observación Escala				ASIGNACIÓN PORCENTUAL	
	RECHAZO		PREDISPOSICION		R	P
	(1-2)	(3-5)	(6-8)	(9-10)		
Realiza el seguimiento de los acuerdos u órdenes emitidas por los organismos tales como la Asamblea, Consejo de Administración y Vigilancia para su adecuado cumplimiento.				4		100%
Poseen un formato de Evaluación aprobado por los superiores debidamente estructurados con la valoración adecuada.		4			100%	
Determinan los niveles reales de desempeño, identificando fortalezas, sobrantes y faltante de capacidad en relación con el cargo.		4			100%	
Utiliza los conocimientos técnicos, métodos y la experiencia para ser equitativo al momento de evaluar.		4			100%	
Conoce los riesgos y aplica medidas de prevención más adecuadas en los trabajos.				6		100%
Controla la responsabilidad de la administración del personal a su cargo (licencias, permisos, vacaciones, cumplimiento de horarios según las normas generales establecidas).		4			100%	
Se evalúa el control de calidad de los servicios que oferta la Cooperativa.			4			100%
Relaciona por medio de indicadores los datos obtenidos de la Evaluación.	4				100%	
Da retroinformación a los colaboradores sobre cómo están realizando su trabajo, destacando lo que hacen bien y los aspectos que deben mejorar.			6			100%
El Informe Final de la Evaluación facilita el proceso de toma de decisiones de las Directivos.	4				100%	
TOTAL PREDISPOSICIÓN Y RECHAZO					60%	40%

Fuente: Empleados observados en la Cooperativa.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

En las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular siendo las 14:00 am se realizó el proceso de evaluación y control en las instalaciones del edificio central utilizado como Terminal Terrestre ubicado en el Cantón La Libertad, Barrio 9 de Octubre - intersección Ignacio Guerra para el cargo de Boletero – Recaudador en la Sección Operativa. El primer aspecto observado fue el cumplimiento de los mandatos emitidos por los organismos superiores siendo estos la Asamblea General de Socios, Los Consejos de Administración y Vigilancia otorgándole una calificación de excelente por la ejecución instantánea y seguimiento que hacen los encargados referentes a su cumplimiento, el cual es acentuado resoluciones estrictamente aplicables para todo el equipo humano de la Cooperativa.

El siguiente parámetro obtuvo una asignación de regular por la falta de un formato específico, elaborado por profesionales en el área para evaluar continuamente al personal administrativo, técnico y operativo en sus diferentes fases laborales. El trato que se le da a los procesos de evaluación esta dado por un sistema empírico ya que el superior de cada área solo vigila el trabajo obtenido mensualmente y si existe una novedad la divulga hacia el Gerente lo cual no conlleva a determinar de forma juiciosa con bases confiables de cómo se desarrollan los colaboradores frente a su cargo.

De la misma forma el proceso de evaluar los niveles de desempeño obtuvo una evaluación de regular por la falta de un sistema adecuado que refleje los verdaderos resultados de la forma de trabajar de los colaboradores, relacionado con la anterior descripción al no poseer un formato específico de evaluación con resultados son pocos confiables y desviados de la realidad lo que distorsiona la toma de decisiones para el mejoramiento del trabajo. Una vez que el trabajador es insertado en las primeras semanas se le hace un seguimiento para verificar las fortalezas, sobrantes y faltantes de capacidad, la nota decae ya que esta no se da de forma continua, por lo que no se puede generar un argumento certero de la

capacidad total de los componentes humanos. La aplicabilidad de los conocimientos técnicos y métodos obtuvo un resultado regular por que la determinación con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos son escasos para detectar las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas, por lo tanto no existe el sustento metódico correcto para evaluar equitativamente.

Con una calificación de excelente con la observación en el campo las condiciones y medidas para prevenir los riesgos de trabajo son las más adecuadas ya que la Cooperativa posee los letreros, los equipos, los procesos plasmados en manuales y esquemas en caso de que se genere un accidente o algo que atente con la vida de los colaboradores. La inversión de equipos es notable como el sistema de cámaras y monitoreo continuo, la renovación de indumentaria adecuada para realizar el trabajo asignado, y las herramientas de trabajo son las apropiadas para evitar posibles accidentes.

Un punto muy importante es el sistema de control en la administración de personal por la emisión de permisos, licencias, vacaciones, horarios en general el cual obtuvo una calificación regular por que existe desconocimiento por parte de los colaboradores al no contar con una unidad especializada en ejecutar estas tareas, es el departamento contable quien por medio de el Contador y sus asistentes son quienes realizan esta labor.

Existe un control interno para dar seguimiento a la calidad de ofertar los servicios que brinda la Cooperativa a sus clientes, usuarios, proveedores y socios a través de un supervisor de área quien está pendiente de vigilar todo lo concerniente a la satisfacción de los antes mencionados por lo que se le asevera una nota muy buena, la tendencia decae por que este sistema de control no se encuentra bien estructurado. No existe relación entre los indicadores porque no se generan datos

estadísticos reales y confiables, es importante recalcar que dentro de la evaluación se puede calcular el nivel de productividad, nivel de ausencia, nivel de rotación de un colaborador por medio de las formulas antes expuestas, la falta de aplicabilidad de las mismas presentará desconocimiento de la tendencia creciente o decreciente es por este motivo que se asigna una valoración pésima.

Uno de los aspectos que se aplica de forma continúa es la retroalimentación los supervisores y jefes de mando una vez culminado el proceso comunican a los superiores cada una de las novedades más importantes para que ellos emitan las decisiones, es por esta razón que se le da una calificación de muy buen, la misma decae porque esta retroalimentación no es tratada de forma especializada, ni convocan a todo el personal para que sea conocida de forma puntualizada.

No existe un informe periódico general en donde se estipulen cada una de las causas y los resultados de la evaluación siendo obligatorio asignarle una valoración de pésima ya que este factor concibe formalidad y fluidez en la toma de decisiones empresariales, por lo cual es imprescindible la creación de una herramienta administrativa que abalice la tendencia laboral de los colaboradores y así redactar un informe garantizado por el perito del área en donde expliques las falencias y fortalezas encontradas.

Generalizando la valoración existe un 60% de rechazo por la declinación en los sistemas de evaluaciones por falta de atención en dar un seguimiento amplio y bien definido con bases profesionales y un 40% de predisposición en actuar de manera disciplinada frente a las evaluaciones impuestas por los directivos de la Cooperativa.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

1.- ¿Considera usted que la Cooperativa necesita de una Estructura de Talento Humano que se encargue de todos los temas relacionados con el personal?

CUADRO 8 Alternativas sobre la Necesidad de una Estructura de una Unidad de Talento Humano.

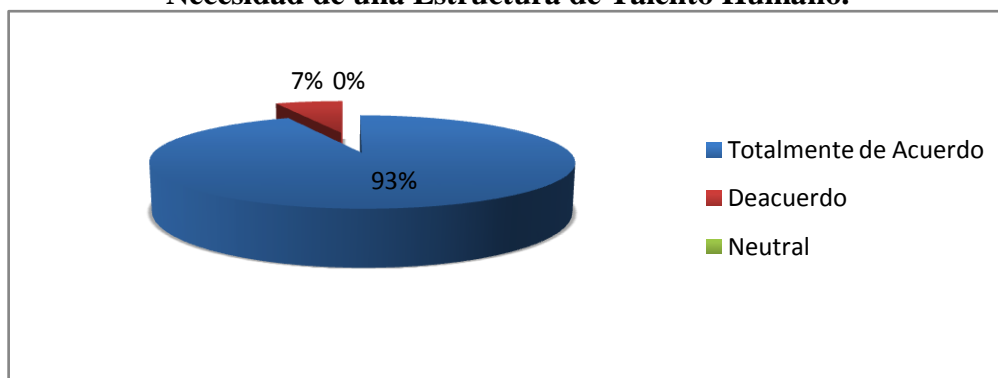
Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	14	93.33%
De Acuerdo	1	9.67%
Neutral	0	0
Total Entrevistados	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 1

Necesidad de una Estructura de Talento Humano.



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

De los 15 entrevistados, el 93.33% de ellos determinaron un acierto referente a la necesidad de una estructura dentro del orgánico funcional de la Cooperativa con la denominación de Unidad de Talento Humano que se encargue de todos los aspectos relacionados con el personal de la Cooperativa, siendo uno de los principales criterios el crecimiento constante de la empresa en cuanto a personal y en los procesos internos que generan cuellos de botella, por lo tanto es necesaria la ejecución adecuada de cada uno de las etapas que ratifique la orientación de todos los miembros. Con un argumento en De Acuerdo el 9.67% puntualizó que la Cooperativa necesita de esta unidad para satisfacer los requerimientos del Talento Humano lo que permitirá aumentar la productividad laboral.

2.- ¿Cuáles de los siguientes Procesos en Gestión del Talento Humano se aplican de manera correcta según su criterio?

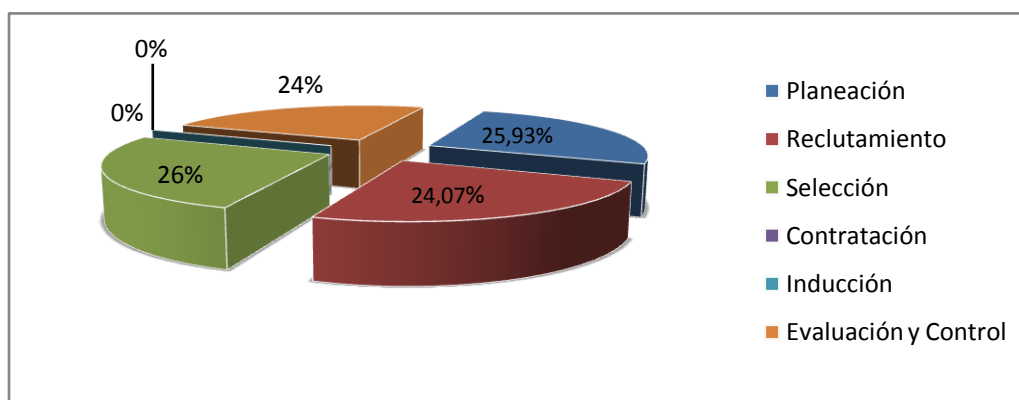
CUADRO 9 Alternativas sobre el Proceso de Gestión de Talento Humano.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Planeación	14	25.93%
Reclutamiento.	13	24.07%
Selección.	14	25.93%
Contratación.	0	0%
Inducción.	0	0%
Evaluación y Control.	13	24.07%
Total Frecuencias.	54	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 2
Proceso de Gestión de Talento Humano.



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

De los 15 entrevistados, considerando para el análisis un sistema de cuantificación de frecuencias por selección múltiple, los resultados más relevantes para el proceso de Gestión de Talento Humano son: el 25.93% informantes consideran enfatizar en la planeación ya que no se redactan con anticipación las actividades a realizar con el personal ni se cuenta con una base de datos actualizada; con una valoración similar el 25.93% determina que la selección posee deficiencia por la preferencia existente en los candidatos, el reclutamiento según lo determinan el 24.07% de los criterios no cuenta con los métodos adecuados; y la evaluación la cual dio un 24.07% en optar por una reestructuración ya que es aplicada de forma empírica. Los procesos que menos errores tienen son la inducción y contratación.

3.- ¿Qué factores considera usted que en un alto nivel es una problemática que incide en la productividad laboral y en los resultados organizacionales?

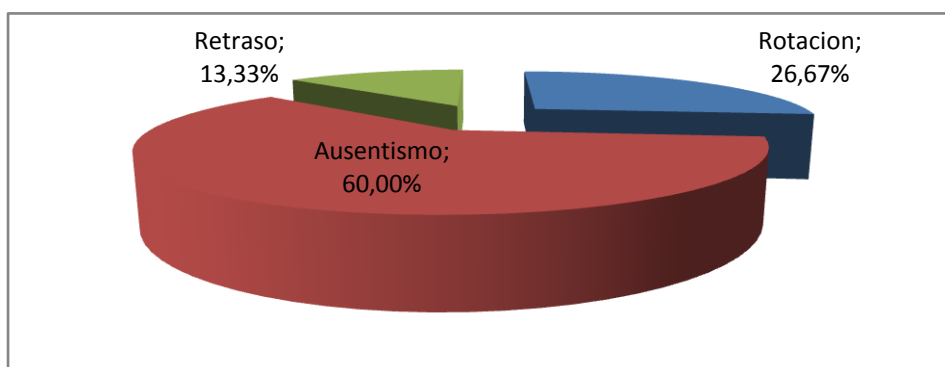
CUADRO 10 Alternativas sobre Indicadores de Gestión de Talento Humano.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Rotación.	4	26.67%
Ausentismo.	9	60.00%
Retraso.	2	13.33%
Total Entrevistados	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 3
Indicadores de Gestión de Talento Humano.



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

De las personas entrevistadas en su totalidad el 60% aportaron que el nivel de ausentismo es el que mayor causante de problemas en los resultados organizacionales por la fluctuación que provoca la falta de un colaborador en su respectivo puesto, las barreras para su presencia, enfermedades, accidentes, responsabilidades tanto familiares como personales son las causantes para llegar a la Cooperativa factor por el cual se atrasa el proceso laboral; otro de los indicadores que incide en la productividad con el 26.67% de acotaciones es la rotación el mismo provocado por las salidas de los colaboradores y las entradas de otros para sustituirlos ya que su permanencia es corta por la falta de análisis en los perfiles de los candidatos lo que provoca un desnivel; el siguiente indicador es el del retraso con un 13.33% puntuaciones según las acotaciones emitidas la lejanía de muchos trabajadores es la principal fuente de los retrasos ya que no cuentan con un transporte de ruta que sea fija.

4.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos mejoraría con la creación de la Unidad de Talento Humano, que son actualmente ejecutados por la Gerencia y el Departamento de Contabilidad General?

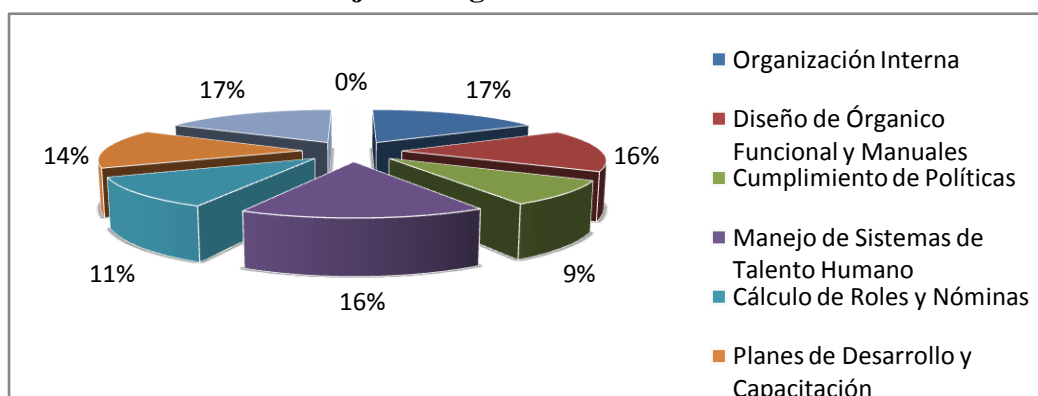
CUADRO 11 Alternativas sobre Mejoras Organizacionales.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Organización Interna.	15	16.85%
Diseño de Orgánico Funcional y Manuales.	14	15.73%
Cumplimiento de Políticas.	8	8.99%
Manejo de Sistemas de Talento Humano.	14	15.73%
Cálculo de Roles y Nóminas.	10	11.24%
Planes de Desarrollo y Capacitación.	13	14.61%
Toma de Decisión.	15	16.85%
Total Frecuencias.	89	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 4
Mejoras Organizacionales en CLP.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

En relación con los aspectos que mejorarían con la creación de la Unidad de Talento Humano el 16.85% catalogaron un cambio en la organización interna disminuyendo la mala imagen empresarial. Con un 15.73% de los juicios se daría más atención al diseño formal del orgánico funcional y a la creación de manuales, siendo el 8.99% el cumplimiento de políticas cambiaria ya que estaría bajo el mando de una persona supervisora, el 15.7% argumentos determinaron certeza en el manejo de sistemas tales como el reloj biométrico, página del seguro social, relacionándose con el buen manejo del sistema con los resultados en los cálculos mensuales de los sueldos se tornaría efectiva. Además 14.61% sostuvieron que la conducción de los planes fomentaría a fortalecer al personal con la Cooperativa; el 16.85% entrevistados tuvieron la convicción de que la toma de decisiones del directorio fuera más fácil y práctica.

5.- ¿Con cuáles de los Recursos piensa usted que cuenta la Cooperativa para la ejecución y desenvolvimiento de la Unidad de Talento Humano?

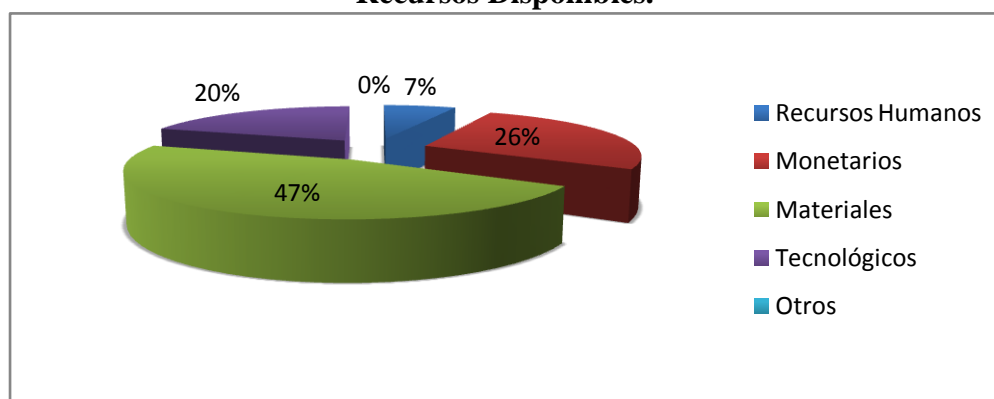
CUADRO 12 Alternativas sobre Recursos Disponibles.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Recursos Humanos.	1	6.67%
Monetarios.	4	26.67%
Materiales.	7	46.67%
Tecnológicos.	3	20.00%
Otros.	0	0%
Total Frecuencias.	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 5
Recursos Disponibles.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Con un porcentaje del 46.67% el recurso con el que más cuenta la Cooperativa son los materiales ya que posee las instalaciones oficinas desocupadas con los muebles y equipos valederos para su uso; el 26.67% determina que el recurso monetario está a disposición siempre y cuando por medio de una resolución de Asamblea General acepten devengarlos del presupuesto anual; el 20% preciso en que los recursos tecnológicos forman parte de desenvolvimiento laboral para ellos la Cooperativa cuenta con las herramientas imprescindible como el internet, y los programas de registro de asistencia del personal; el recurso con el que menos cuenta la Cooperativa es el de Talento Humano ya que todos los empleados poseen un cargo asignado y se tendría que realizar un llamado hacia el mercado laboral para que los profesionales más aptos postulen para que se encarguen de administrar la Unidad de Talento Humano.

6.- ¿Qué denominación estaría dispuesta a aprobar en la Asamblea General, los Consejos de Administración y Vigilancia y los organismos competentes?

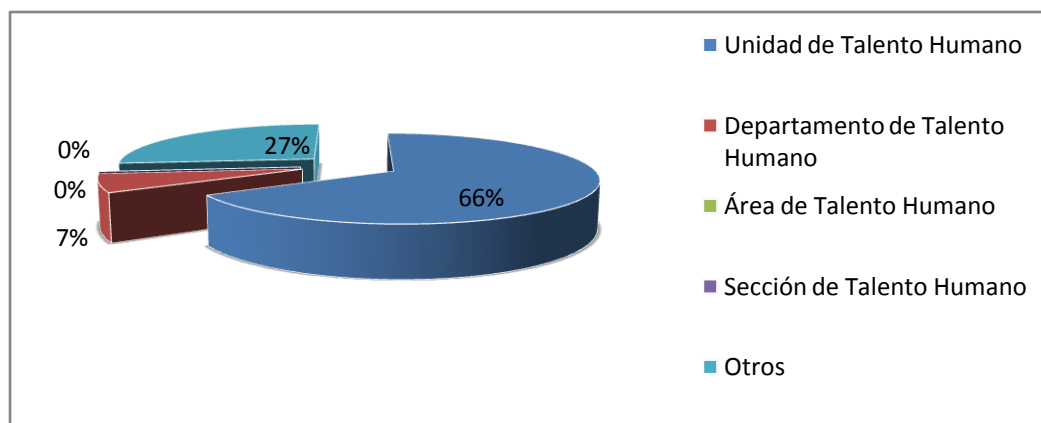
CUADRO 13 Alternativas sobre Denominación de la Estructura.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Unidad de Talento Humano.	10	66.67%
Departamento de Talento Humano.	1	6.67%
Área de Talento Humano.	0	0%
Sección de Talento Humano.	0	0%
Otros.	4	26.67%
Total Frecuencias.	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 6
Denominación de la Estructura.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Con mayor puntuación un 66.67% de los resultados de la entrevista aseveran que la denominación que más se adapta a la necesidad de la Cooperativa es la de una Unidad de Talento Humano por su característica equivalente a la estructura orgánica que se le confieren atribuciones específicas puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás dependencias. Las siguientes opciones tuvieron menos frecuencia en su relación con la denominación, el 26.67% dieron apreciación a que el departamento contable siga encargándose de dichos procesos para ahorrar parte de la partida presupuestaria, pero ello conllevaría a continuar con la acumulación de trabajo y los inconvenientes internos dentro de la estructura orgánica funcional de la Cooperativa Libertad Peninsular, con un 6.67% según las justificaciones un Departamento es más complejo y conllevaría al desembolso de gastos,

7.- ¿Qué inconvenientes internos se podrían reducir en las áreas operativas de boletería, correo y estación con la inserción de la Unidad de Talento Humano?

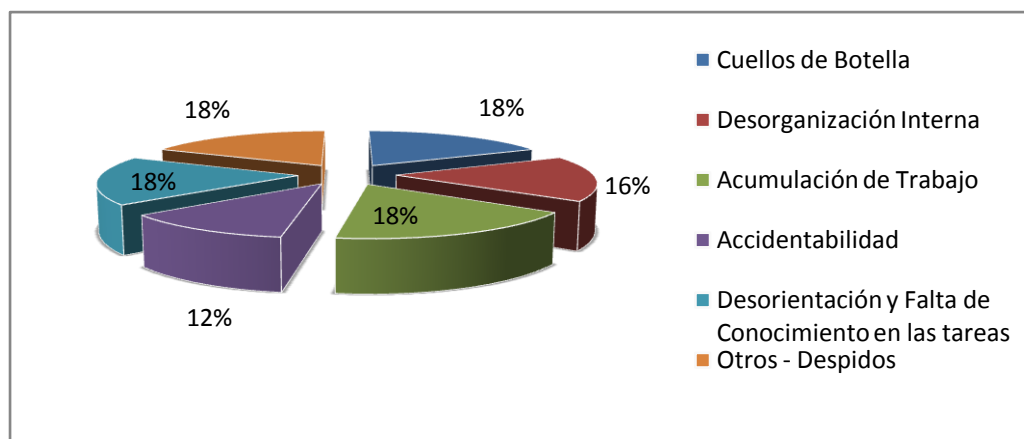
CUADRO 14 Alternativas sobre Disminución de Problemas.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Cuellos de Botella.	15	17.86%
Desorganización Interna.	14	16.67%
Acumulación de Trabajo.	15	17.86%
Accidentalidad.	10	11.90%
Desorientación y Falta de Conocimiento.	15	17.86%
Otros - Despidos.	15	17.86%
Total Frecuencias.	84	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 7
Disminución de Problemas.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

La relatividad en los resultados en todas las opciones los 15 entrevistados acertaron que los cuellos de botella reducirían en su mayoría con la gestión eficiente de los encargados de la Unidad de Talento Humano, 14 justificaron que la desorganización causa mala imagen, 15 entrevistados sostuvieron que la acumulación de trabajo es un inconveniente que produce retraso en la entrega eficiente de informes, 10 aseveraron que aunque no son frecuentes los accidentes se prepararía al personal en todas estas instancias, además 15 certificaron que se reduciría el desconocimiento de los colaboradores frente a situaciones relacionada con su puesto de trabajo, en su totalidad todos optaron en nombrar entre otros aspectos a los despidos por ser frecuentes.

8.- ¿Cuál sería el rango del monto que usted estaría de acuerdo en proponer dentro del presupuesto para la creación de Unidad de Talento Humano?

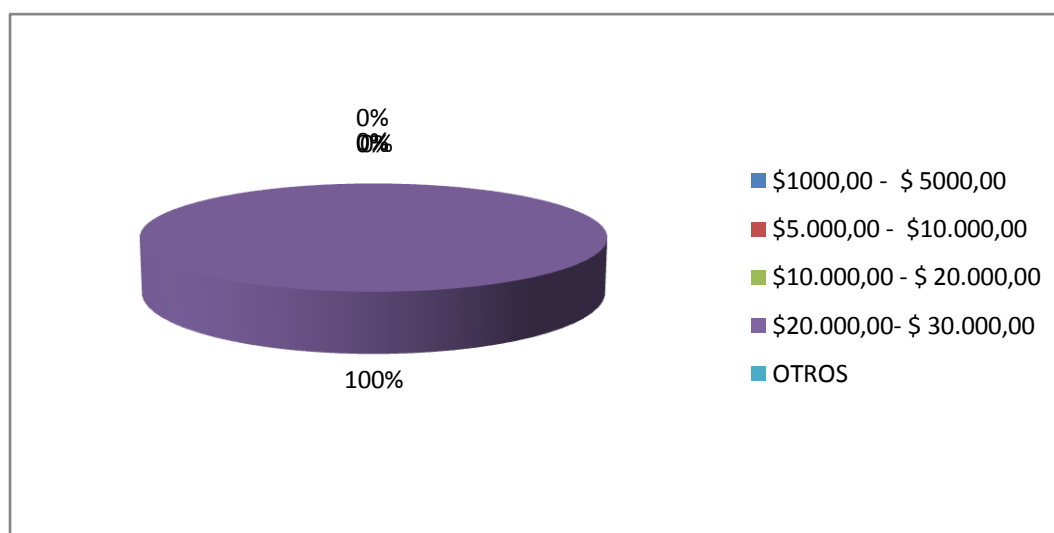
CUADRO 15 Alternativas sobre Rango del Presupuesto.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
\$1.000,00 - \$5.000,00	0	0%
\$5.000,00 - \$10.000,00	0	0%
\$10.000,00 - \$20.000,00	0	0%
\$20.000,00 - \$30.000,00	15	100%
Otros	0	0%
Total Frecuencias.	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 8
Presupuesto de Talento Humano.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

El rango del presupuesto que tuvo mayor aceptabilidad fue el de entre \$20.000,00 - \$30.000,00 con un porcentaje de 100% ya que según el argumento de los socios la política presupuestaria está definida y bien administrada por medio de los ahorros de cada uno de los socios y los ingresos por venta de los servicios prestados en la transportación de los usuarios, el servicio de encomiendas y la venta de derivados de combustible (diesel, extra y súper), por lo que sustentaría toda la inversión de los futuros gastos a devengar en la implementación de la Unidad de Talento Humano par la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.

9.- ¿Quiénes serían los más beneficiados con la creación de la Unidad de Talento Humano en pro del desarrollo de la Institución?

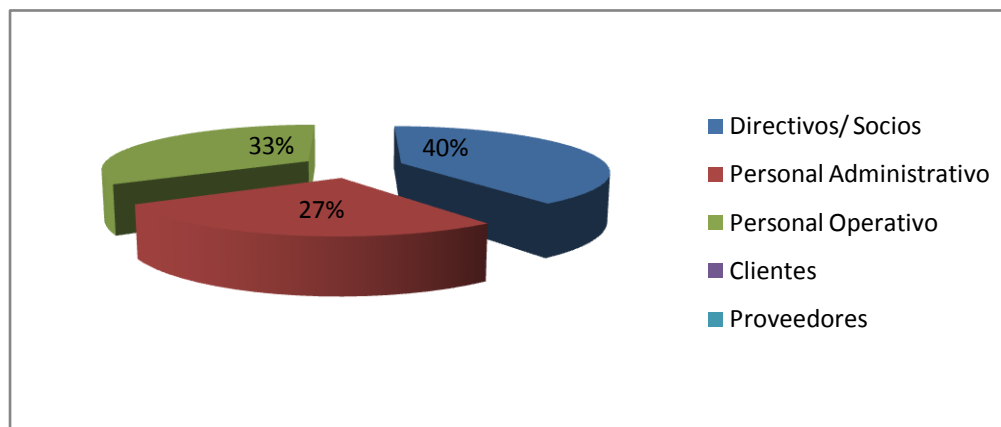
CUADRO 16 Alternativas sobre Beneficiados.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Directivos/Socios.	6	40.00%
Personal Administrativo.	4	26.67%
Personal Operativo.	5	33.33%
Clientes y Usuarios.	0	0%
Proveedores.	0	0%
Otros.	0	0%
Total Frecuencias.	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 9
Beneficiados.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

El 40% de los entrevistados argumentaron que los más beneficiados con la implementación de una Unidad de Talento Humano son los Directivos ya que facilitarían la toma de decisiones en la presentación de los informes relacionados con el personal y su trascendencia en los demás procesos; otros de los beneficiados con un 26.67%, recayó en el personal administrativo tendría tiempo y espacio para la realización de tareas por la desvinculación de los procesos referente al personal; con un 33.33% son los colaboradores operativos obtendrían seguridad y obrarían de manera eficiente, el resultado de todo el trabajo mancomunado se reflejaría en la satisfacción de los usuarios, por ende los proveedores y los organismos relacionados contemplarían fluidez en los procesos y los cambio de esta organización.

10.- ¿Considera que el talento humano es lo más imprescindible en la Cooperativa y que ellos son la base del éxito empresarial?

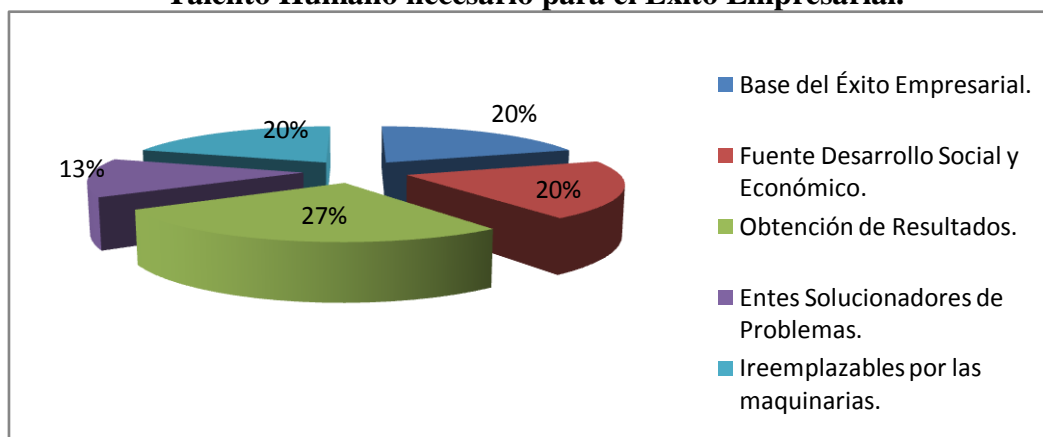
CUADRO 17 Alternativas sobre Éxito Empresarial.

Alternativas de Resultados	Entrevistados	Porcentaje
Base del Éxito Empresarial.	3	20.00%
Fuente de Desarrollo Social y Económico.	3	20.00%
Obtención de Resultados.	4	26.67%
Entes Solucionadores de Problemas.	2	13.33%
Irreemplazables por las Maquinarias.	3	20.00%
Total Frecuencias.	15	100%

Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 10
Talento Humano necesario para el Éxito Empresarial.**



Fuente: Entrevista a los Directivos, Jefes Departamentales y Socios de Base.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Los Socios entrevistados en su mayoría se inclinaron por definir que el Talento Humano es fuente de obtención de resultados planteados para el cumplimiento de una meta con un 26.67%. Con una determinación similar los interrogados objetaron que las empresas de hoy en día además de buscar el lucro económico se encaminan al desarrollo social y ecológico, aquello enmarca que en la era moderna las maquinarias y los software son herramientas físicas que complementa la labor de un colaborador, por lo tanto una máquina nunca podrá reemplazar la manera de pensar, resolver problemas y sobre todo la parte humana que poseen los seres vivos.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

1.- ¿Considera que la Cooperativa necesita la instauración de una Unidad de Talento Humano que precise la gestión y se encargue de temas relacionados con el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Evaluación de Desempeño, a la luz de sus requerimientos actuales y futuros?

CUADRO 18 Alternativas sobre la Instauración de la Unidad de Talento Humano.

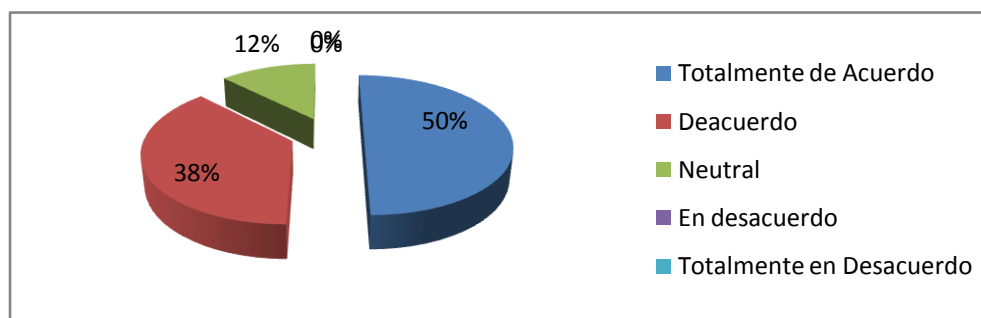
Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	60	50.00%
De Acuerdo	45	37.50%
Neutral	15	12.50%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 11

Instauración de la Unidad de Talento Humano.



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Con la finalidad de determinar la necesidad de una Estructura que precise en la Gestión de Talento Humano el 50% de los colaboradores encuestados, es decir la mitad manifestaron están “Totalmente de Acuerdo” con la instauración de una Unidad de Talento Humano en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular ya que consideran imprescindible contar con una dependencia con profesionales capacitados, responsable en liderar, diseñar, coordinar, gestionar y monitorear procesos y estrategias de Talento Humano, sumándose a ellos el 37.5% de los encuestados quienes estuvieron “De Acuerdo” con la creación de esta sección, finalizando el 12.5% de los colaboradores manifestaron ser “Neutrales” en su posición no estando ni a favor ni en contra de la Unidad de Talento Humano.

2.- ¿Ha encontrado en los órganos administrativos de la Cooperativa la orientación necesaria desde su reclutamiento hasta su inserción para desarrollar de modo óptimo su labor?

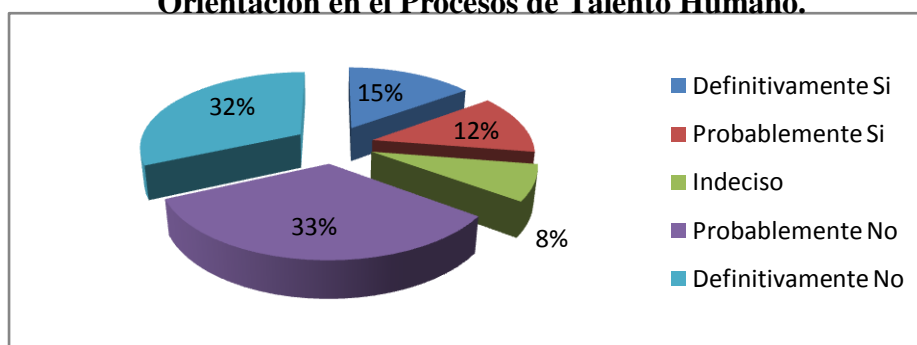
CUADRO 19 Alternativas de Orientación en el Proceso de Talento Humano.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	18	15.00%
Probablemente Si	15	12.50%
Indeciso	9	7.50%
Probablemente No	40	33.33%
Definitivamente No	38	31.67%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 12
Orientación en el Procesos de Talento Humano.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Para comprobar la asistencia de los órganos administrativos en cuanto a orientación hacia el personal el 33.33% de los individuos manifestaron una “Probabilidad Negativa” de que no existe la guía necesaria, el 31.67% de los colaboradores expresaron un “Definitivamente No” afirmando dicha realidad. El 15% de las personas encuestada respondiendo que “Definitivamente Sí” tuvieron dicha orientación de parte de los dirigentes sumándose a ellos el 12.5% quienes manifestaron que “Probablemente Si” han encontrado la orientación necesaria desde su llegada a la Cooperativa hasta la actualidad. Aquellas personas que indicaron estar indecisas corresponden a una total del 7.5%. Por lo tanto más de la mitad de los encuestados que representan el 65% corroboraron en que el proceso general de Administración del Talento Humano no fue el más adecuado para poder desenvolver sus actividades de manera óptima.

3.- ¿Está de acuerdo que se deben conocer las políticas de la Cooperativa y las funciones del puesto o cargo para que sean cumplidas a cabalidad antes de la contratación?

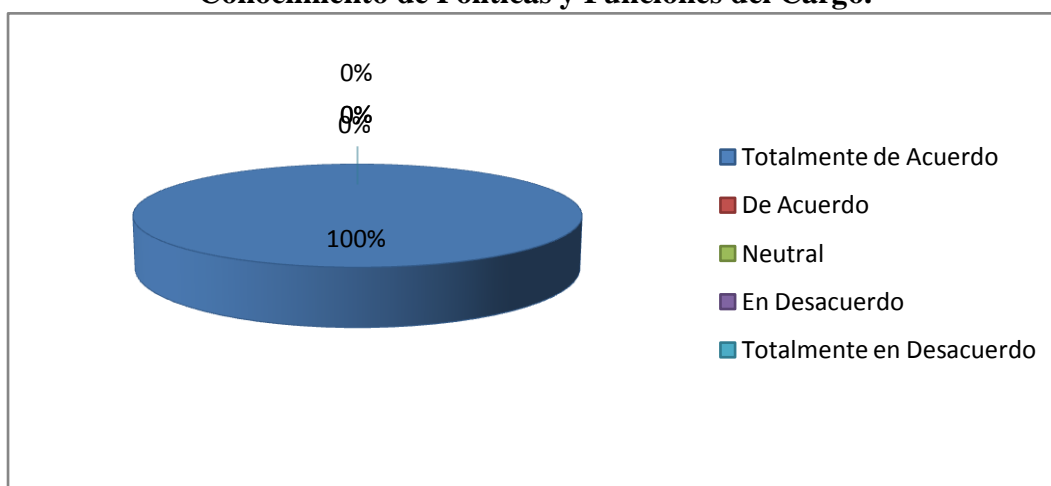
CUADRO 20 Alternativas sobre Conocimiento de Políticas y Funciones del Cargo.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	120	100.00%
De acuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 13
Conocimiento de Políticas y Funciones del Cargo.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Siendo el objetivo conocer la apreciación que de si las políticas deben ser conocidas el 100% de los colaboradores encuestados expresaron que están totalmente de acuerdo en que se deben conocer las políticas y las funciones del cargo antes de ser contratados para dar facilidad y desenvolvimiento a las tareas, teniendo conocimiento anticipado de lo que se debe y no se debe hacer, pautas necesarias que guiaran al colaborador en el desarrollo futuro de su labor cotidiana. La falta de explicación del reglamento interno y la carencia de manuales de puestos por parte de los Dirigentes y Administradores justifican la respuesta obtenida.

4.- ¿Existen inquietudes sobre el sistema de seguridad e higiene y los conocimientos de los cursos de acción en caso de que se provoque un accidente?

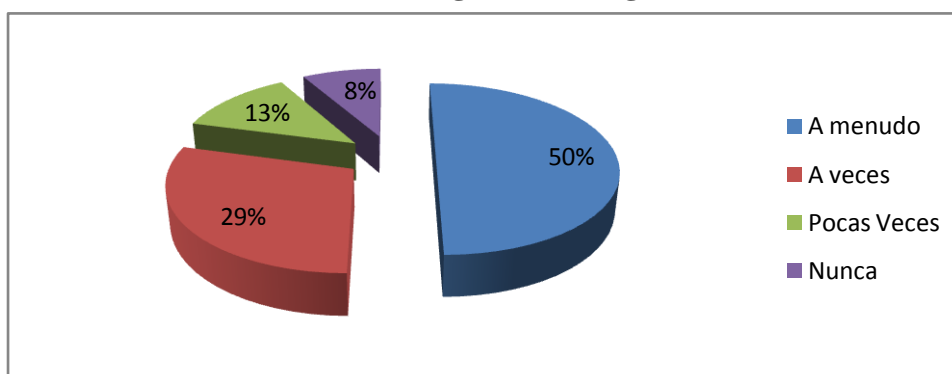
CUADRO 21 Alternativas sobre Sistemas de Seguridad e Higiene.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
A Menudo	60	50.00%
A Veces	35	29.17%
Pocas Veces	15	12.50%
Nunca	10	8.33%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 14
Sistema de Seguridad e Higiene



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Para determinar el número de inquietudes sobre la Seguridad e Higiene el 50% colaboradores encuestados declararon que a “Menudo” existen interrogantes sobre cómo actuar frente a un accidente ya que desconocen sobre el sistema de seguridad interno, 35 colaboradores certifican que si se les ha hecho una explicación breve del sistema de seguridad e higiene por medio de fichas técnicas que facilitan la comprensión de cómo actuar frente a situaciones riesgosas, prevención de sucesos y las indicación de las normas sobre la marcha de la higiene laboral en las instalaciones y oficinas. Un total de 15 personas indicaron que son pocas las veces que han tenido una ilustración minuciosa de estos sistemas pero se limitan a expresar su opinión por el grado técnico y poco comprensible, sumándose a estas 10 personas que manifestaron nunca haber recibido dicha explicación.

5.- ¿Se siente satisfecho con la explicación que le dan los encargados de Contabilidad General en cuanto a temas que tengan que ver con su contratación, cálculo de horas adicionales, seguro social, multas y sanciones, avisos de entrada y salida, permisos, cambio de sueldo y otros similares?

CUADRO 22 Alternativas sobre Satisfacción Asociada con Temas de Talento Humano.

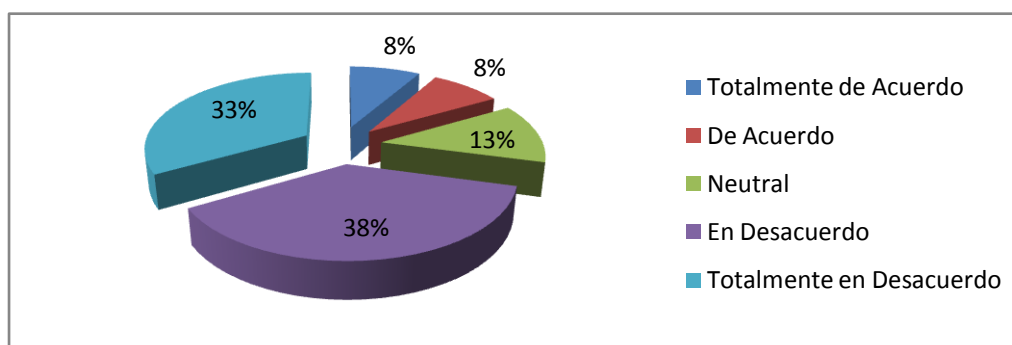
Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	8.33%
De Acuerdo	10	8.33%
Neutral	15	12.50%
En Desacuerdo	45	37.50%
Totalmente en Desacuerdo	40	33.33%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 15

Satisfacción Asociada con Temas de Talento Humano.



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Con el fin de comprobar el grado de satisfacción referente a las explicaciones sobre temas de Gestión de Talento Humano que dan los encargados de Contabilidad, el 37.5% trabajadores están “En Desacuerdo”, sumándose a ellos el 33.33% informantes quienes certificaron estar “Totalmente en Desacuerdo” sintiéndose insatisfechos con las explicaciones en cuanto a temas que tengan que ver con su contratación, cálculo de horas adicionales, seguro social, multas, sanciones, avisos de entrada y salida, permisos, cambio de sueldo y otros similares, el 12.5% fueron “Neutrales” en su repuesta, con una minoría el 8.33% están “Totalmente de Acuerdo” sumándose a ellos con un porcentaje similar de 8.33% estando “De Acuerdo” con las explicaciones emitidas por los encargados de Contabilidad General

6.- ¿Está de acuerdo en que su nivel de productividad laboral sea examinada y expuesta ante sus compañeros por peritos en la materia?

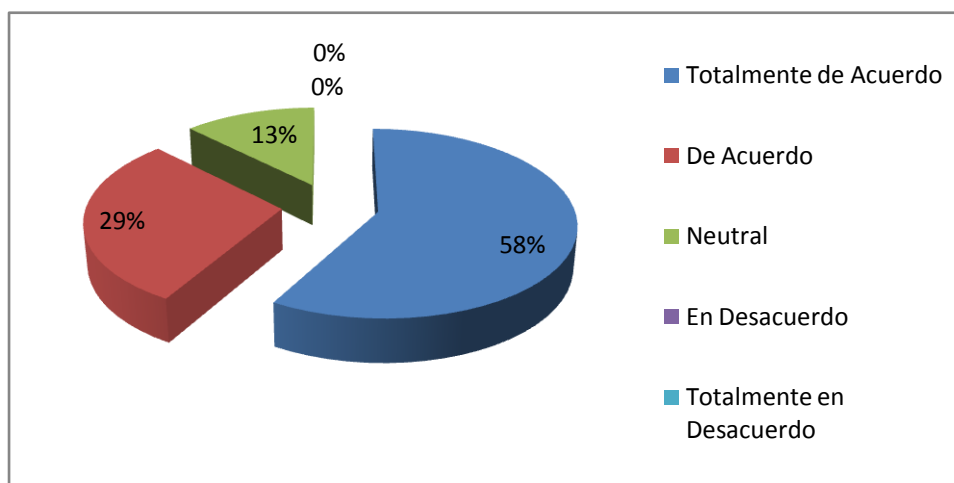
CUADRO 23 Alternativas sobre Valoración del Nivel de Productividad.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	70	58.33%
De Acuerdo	35	29.17%
Neutral	15	12.50%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 16
Valoración del Nivel de Productividad



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Para valorar el nivel de productividad por medio de un examen realizado por peritos que tiene como fin comprobar si se está llegando a los niveles óptimos o en que se está fallando para mejorar, siendo la pauta para que los directivos puedan actuar con planes estratégicos de los cuales el 58.33% de los colaboradores están “Totalmente de Acuerdo” que su nivel de productividad sea valorado por un grupo de especialistas en la rama y que los resultados sean expuestos antes los demás interesados. Se suman a ellos 29.17% que determinaron estar “De Acuerdo” con criterio a favor de la evaluación laboral y apenas el 12.5% de los individuos no dieron repuesta ni a favor ni en contra reservando su criterio.

7.- ¿Evalúan periódicamente su labor dentro del año de administración vigente?

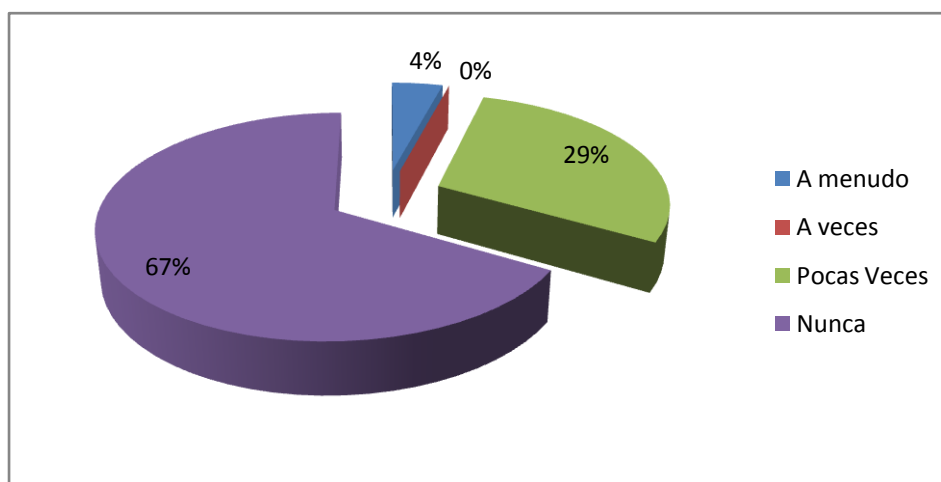
CUADRO 24 Alternativas sobre Evaluaciones.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
A Menudo	5	4.17%
A Veces	0	0%
Pocas Veces	35	29.17%
Nunca	80	66.67%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 17
Evaluaciones.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Con la finalidad de identificar los tiempos que son ejecutadas las evaluaciones el 66.67% de los trabajadores determinaron un no rotundo en la opción “Nunca” en las veces que han sido evaluados por lo que existe una deficiencia en la falta de evaluación, el 29.17% colaboradores encuestados fueron los que contestaron que son “Pocas las Veces” que los Dirigentes se preocupan por evaluar dentro del periodo de administración vigente la cual es necesaria para definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo que mejorarán las competencias laborales. El 4.17% argumentaron que a “Menudo” son evaluados de forma directa por los superiores, siendo estos los auxiliares y asistentes administrativos.

8.- ¿Considera que la programación y ejecución de cursos de capacitación propuesta por la Gerencia o algún otro organismo externo sea consecutivo y expuesto por una Unidad especializada en Talento Humano?

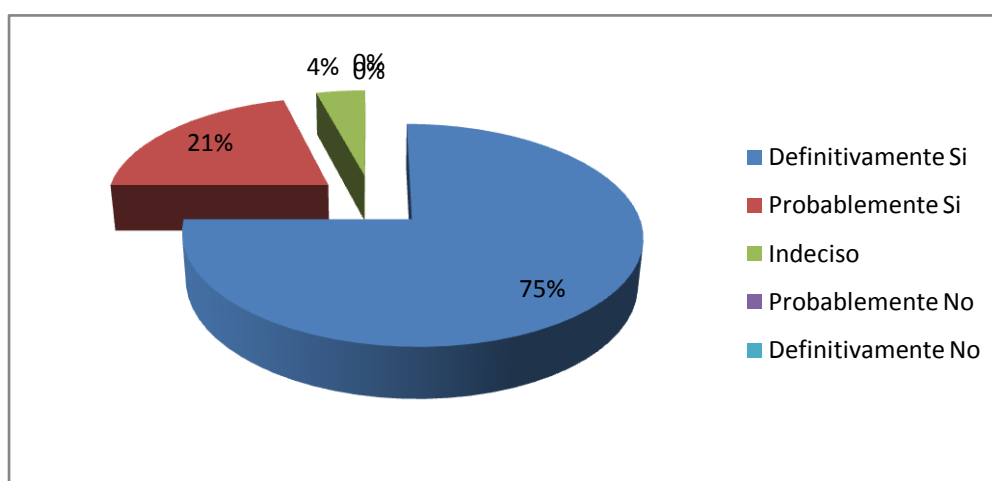
CUADRO 25 Alternativas sobre Propuesta y Ejecución de los Cursos de Capacitación.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	90	75.00%
Probablemente Si	25	20.83%
Indeciso	5	4.17%
Probablemente No	0	0%
Definitivamente No	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 18
Propuesta y Ejecución de los Cursos de Capacitación.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Para demostrar la propuesta y ejecución de los cursos de capacitación el 90% de los colaboradores encuestados manifestaron que “Definitivamente Si” los cursos de capacitación propuestos sean de manera constante ya que aquello motiva y brinda seguridad en sus labores cotidianas. Complementándose a ellos el 20.83% fueron quienes respondieron que “Probablemente Si” es importante la ejecución de los cursos de capacitación para actualizar sus conocimientos en un entorno laboral cambiante y competitivo. Aquellas personas que indicaron estar indecisas corresponden a un mínimo del 4.17%.

9.- ¿Los planes, objetivos y metas son comunicados con anticipación por los Jefes Departamentales referentes a los niveles óptimos de desempeño que desea la Cooperativa?

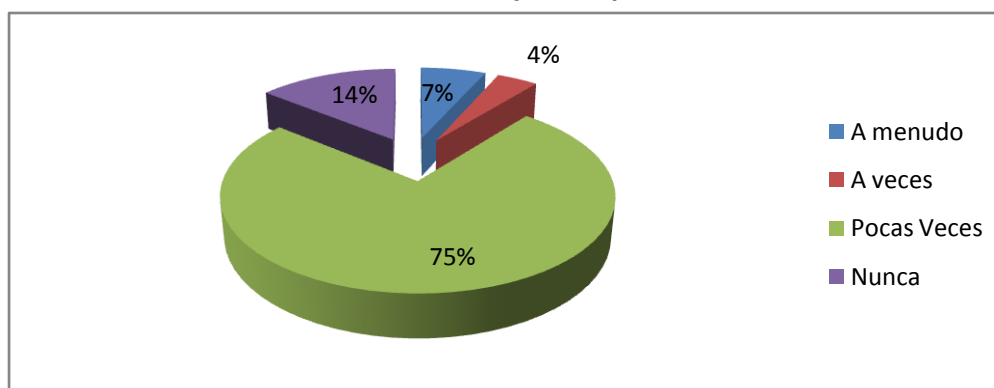
CUADRO 26 Alternativas sobre Comunicación de Planes, Objetivos y Metas Laborales.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
A Menudo	8	6.67%
A Veces	5	4.17%
Pocas Veces	90	75.00%
Nunca	17	14.17%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 19
Comunicación de Planes, Objetivos y Metas Laborales**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Siendo de vital importancia la comunicación de los Objetivos y Planes que los Directivos y Administradores esperan obtener en un periodo el 75% de los colaboradores encuestados concluyeron que son “Pocas las Veces” que tienen conocimiento sobre los planes, objetivos y metas en su totalidad operativos la causa principal es la falta de comunicación de los Directivos y la desvinculación de los mismos en temas corporativos, el 14.17% de personas tiene poco tiempo de contratados determinaron que “Nunca” se les ha comunicado sobre los planes, metas y objetivos, el 6.67% argumentaron que a “Menudo” se les comunica los planes, objetivos y metas en reuniones formales al iniciar el periodo de administración. Y por último el 4.17% respondieron que “A Veces” los Dirigentes se preocupan por exponer los planes anuales.

10.- ¿Las resoluciones emitidas por los organismos de la Cooperativa ayudan a mejorar el sistema de trabajo en el cual usted está inmerso?

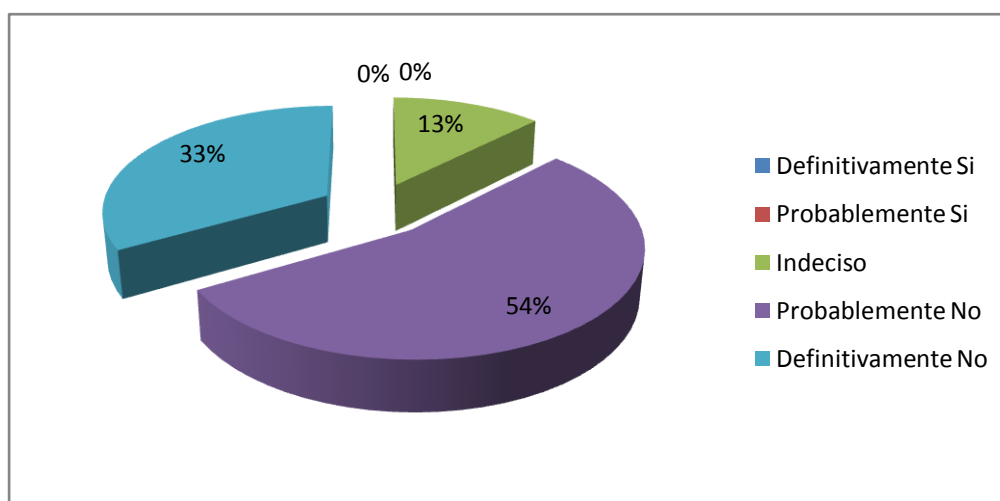
CUADRO 27 Alternativas sobre Emisión de Resoluciones.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	0	0%
Probablemente Si	0	0%
Indeciso	15	12.50%
Probablemente No	65	54.17%
Definitivamente No	40	33.33%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 20
Emisión de Resoluciones.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Para confirmar si las resoluciones emitidas por los Organismos Superiores ayudan a mejorar los sistemas de trabajo donde están inmerso los trabajadores el 54.17% coincidieron que la “Probabilidad era Negativa” mencionando que las ordenes estipuladas en las resoluciones, las cuales se conceptualizan como los lineamientos procedentes del Organismo Superior Asamblea General, no ayudan en el ámbito laboral, el 33.33% individuos dedujeron que “Definitivamente No” ven resultados favorables en las resoluciones hacia su sistema de trabajo ya que estas inducen hacia otros beneficios particulares, finalizando el 12,5% expresaron estar “Indecisos” en dar criterio sobre los resultados de las resoluciones,

11.- ¿El Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidencia y Gerencia escuchan y cubren sus necesidades respecto a su área de trabajo?

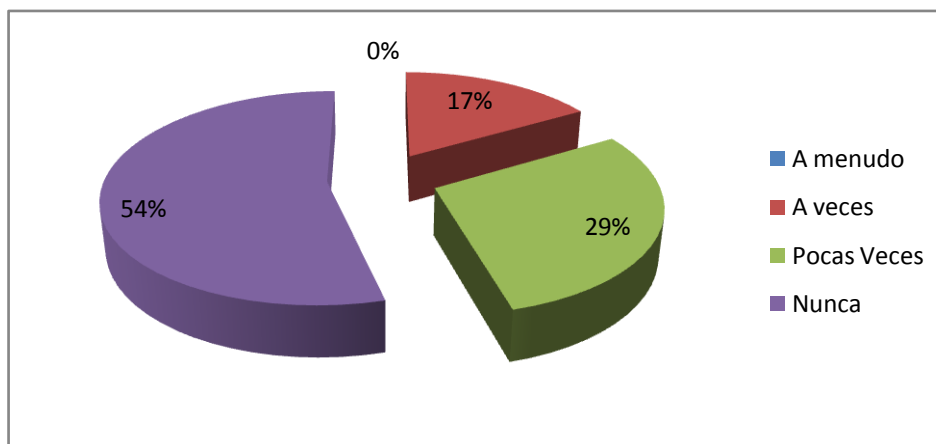
CUADRO 28 Alternativas sobre Soluciones por parte de los Organismos.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
A Menudo	0	0%
A Veces	20	16.67%
Pocas Veces	35	20.17%
Nunca	65	54.17%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 21
Soluciones por parte de los Organismos.



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Para confrontar si los Organismos Superiores como lo son el Consejo de Administración, Vigilancia, Presidencia y Gerencia cubren las necesidades laborales de sus trabajadores, el 54.17% de los colaboradores siendo la mayoría establecieron “Nunca” haber recibido apoyo en sus necesidades habituales entre las más relevantes los permisos por situaciones familiares graves, asistencia técnica, falta de afinidad grupal, intransigencia por parte de los socios, incomodidad en sus puesto de trabajo, el 20,17% certificando que son pocas las veces que las solicitudes relacionadas con el área de su trabajo e individuales tiene aceptación y son resueltas y el 16.67% argumentaron que los Organismos pertinentes en la Cooperativa “A Veces” cubren las necesidades que tiene el personal mencionando los préstamos personales y sus facilidades de pago.

12¿Determina que la base del éxito de la Cooperativa depende del desenvolvimiento del personal administrativo/técnico/operativo?

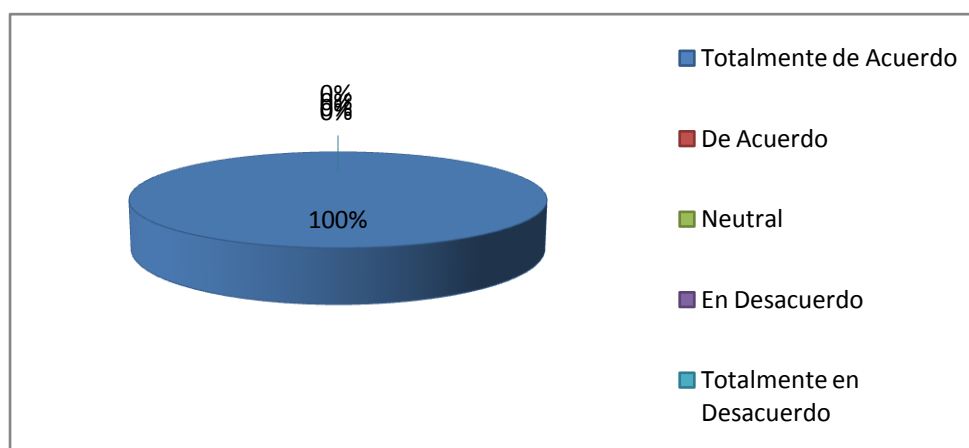
CUADRO 29 Alternativas sobre La Base del Éxito el Talento Humano.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	120	100.00%
De Acuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 22
La Base del Éxito el Talento Humano



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Siendo la finalidad corroborar con que la Base del éxito depende de los colaboradores el 100% que comprende la totalidad están netamente De Acuerdo que el éxito organizacional depende del trabajo en conjunto y mancomunado de los equipos, ya que ellos tiene relación directa con el entorno, los clientes y determinan las necesidades diarias con las cuales se pueden estudiar y ejecutar estrategias que harán más competitiva a la Cooperativa. Es importante tener una actitud positiva, asertiva y ética en la gestión empresarial, sin apartarse del contexto social en el que se labora y considerar al empleado no sólo como el conjunto de saberes, o el saber-hacer, sino como el ser con un proyecto de vida que incluye a la Cooperativa y los intereses compartidos que se den entre ambos.

13.- ¿Es adiestrado con anticipación y de forma correcta por el área de Contabilidad General sobre la ejecución y actualización de los programas que utiliza?

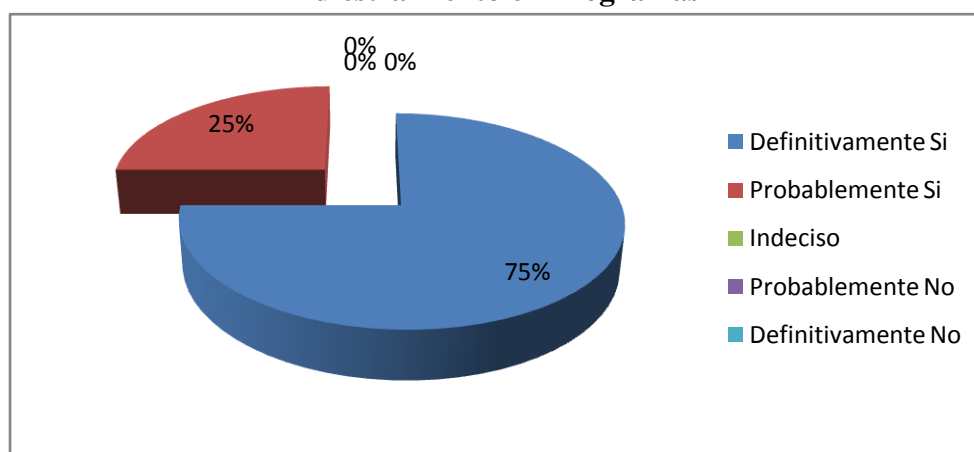
CUADRO 30 Alternativas sobre Adiestramiento en Programas.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	90	75.00%
Probablemente Si	30	25.00%
Indeciso	0	0%
Probablemente No	0	0%
Definitivamente No	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 23
Adiestramiento en Programas**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Con el propósito comprobar el adiestramiento que se da en cuanto al Manejo y Actualizaciones de Sistemas Internos el 75% de los colaboradores encuestados manifestaron que “Definitivamente Si” se les instruyen en el manejo de sistemas ya sea por primera vez o si se generan actualizaciones, ya que los jefes de las dependencias consideran imprescindible el estar al día con el procesamiento de la información lo cual conlleva a la presentación oportuna de los informes. Se suman a ellos el 25% de las personas quienes respondieron que si existe una “Probabilidad Positiva” en el adiestramiento de dichas instrucciones ofimáticas en los mencionados programas LEGOS CONTABLE, AGAS PLUS, SITAC, BUS BOLETERIA, BUS CORREO.

14.- ¿La disponibilidad de los suministros, equipos y recursos asignados por los Directivos y Jefes Departamentales es adecuada para desenvolverse de manera óptima en sus funciones?

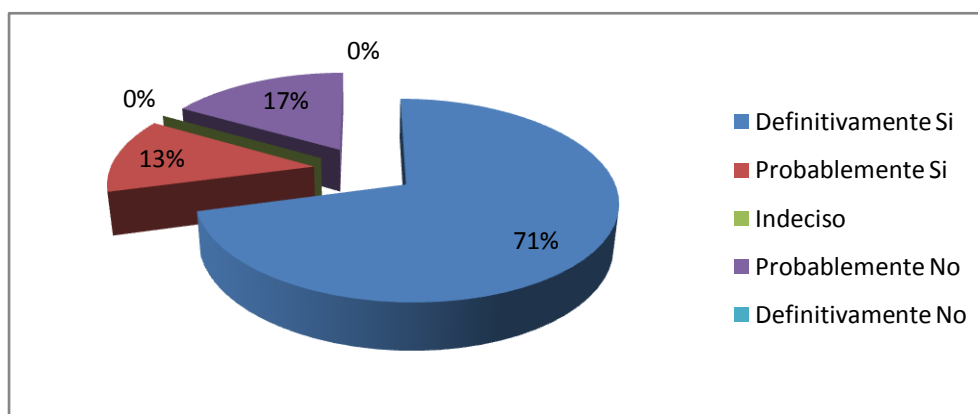
CUADRO 31 Alternativas sobre Disponibilidad de los recursos, equipos y suministros.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	85	70.83%
Probablemente Si	15	12.50%
Indeciso	0	0%
Probablemente No	20	16.67%
Definitivamente No	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 24
Disponibilidad de los recursos, equipos y suministros.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Siendo indispensable la asignación de los equipos y suministros para el buen desenvolvimiento en su área de trabajo el 70.83% de los colaboradores dieron criterio a favor sobre con un “Definitivamente Si” la asignación de recursos, equipos y suministros utilizados para el desarrollo de las tareas, el 16.67% acertaron en deducir que “Probabilidad No” la asignación de los equipos, recursos y suministros se da de forma correcta y rápida ya que existe una deficiencia en cuanto a tiempo por el Departamento de Contabilidad, siendo la causa la acumulación de tareas en el mismo, por lo que es indispensable una unidad que se encargue de tal actividad, finalizando el 12.5% quienes expusieron una “Probabilidad Positiva” hacia dicha asignación.

15.- ¿Está de acuerdo que los Dirigentes de la Cooperativa establezcan rublos de incentivos dentro del presupuesto para aumentar la motivación y poder brindar un mejor servicio al usuario/cliente?

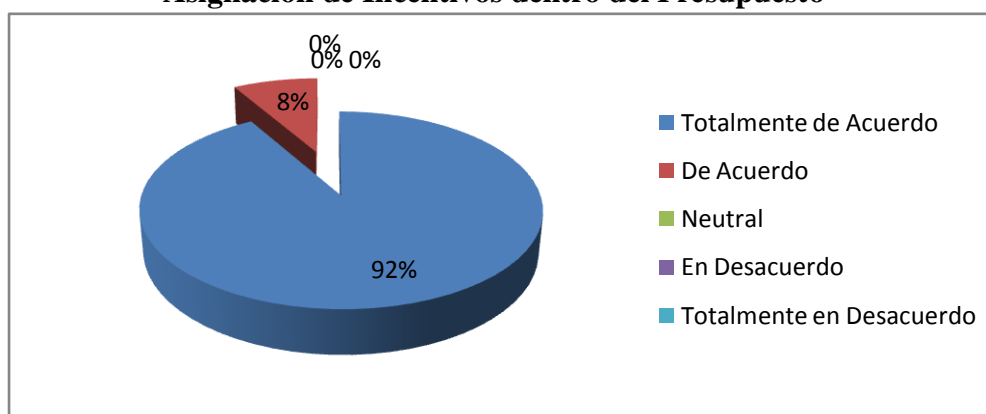
CUADRO 32 Alternativas sobre Asignación de Incentivos dentro del Presupuesto.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	110	91.67%
De Acuerdo	10	8.33%
Neutral	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

GRÁFICO 25
Asignación de Incentivos dentro del Presupuesto



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Siendo el propósito garantizar el aumento en el nivel de trabajo el 91,67% establecieron estar “Totalmente de Acuerdo” con la aplicación de rublos en incentivos dentro del presupuesto general ya que esto elevaría en un gran porcentaje el nivel de productividad laboral y motivación interna, se suman a ellas el 8,33% de personas que contribuyeron con la explicación de que los incentivos no solo debe de ser monetarios, atribuyen que los directivos deben de preocuparse por el estímulo de satisfacción interna entre los que fueron más frecuentes están los financieros (aumentos de sueldo, bonos por desempeño) y no financieros (una placa de reconocimiento, un puesto privilegiado de estacionamiento).

16.- ¿Considera que la financiación de una estructura de talento humano representaría una inversión que garantizará la mejoría de todos los procesos, su desempeño y velará por sus necesidades ante los Consejos y Directivos que presiden la Cooperativa?

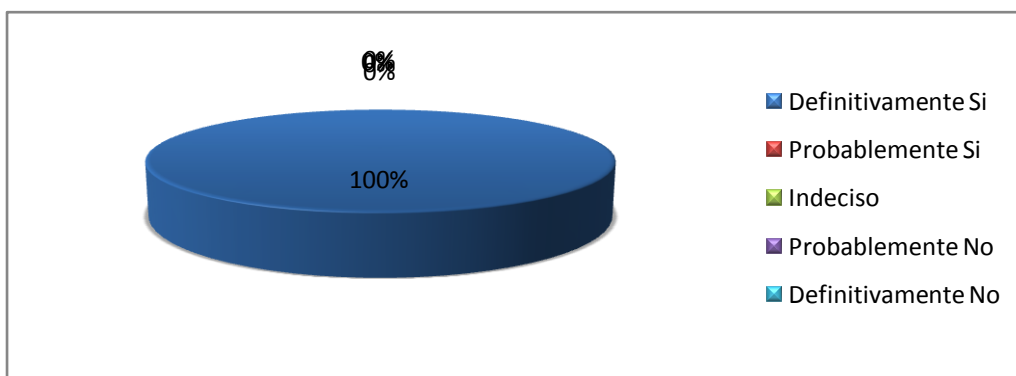
CUADRO 33 Alternativas sobre Financiamiento de la Unidad de Talento Humano.

Alternativas de Resultados	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	120	100.00%
Probablemente Si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente No	0	0%
Definitivamente No	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

**GRÁFICO 26
Financiamiento de la Unidad de Talento Humano.**



Fuente: Encuesta a colaboradores Administrativos, Técnicos y Operativos.

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón.

Tomando en cuenta la opinión de los colaboradores sobre la financiación de una estructura de Talento Humano el 100% de la muestra considerada para el estudio que incluye a colaboradores administrativos, técnicos y en su mayoría operativos están “Totalmente de Acuerdo” que la financiación por parte de los dirigentes en una estructura de la Unidad de talento humano sería de gran beneficio para todos quienes componen la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, ya que esta inversión lograría perfeccionarlos en todo proceso relacionado con el talento humano, mejorando la calidad de vida laboral, contribuyendo con los logros organizacionales y el dinamismo grupal que se requiere para que toda empresa alcance el éxito.

CAPÍTULO IV

LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.

4.1 INTRODUCCIÓN.

Las empresas de hoy en día necesitan tener una estructura departamental sólida con bases estrictamente delineadas de acuerdo a su tamaño y a los estándares exigentes del mundo de los negocios sea esta de índole comercial, de servicios o industrial. Cuando nos convertimos en empresarios o administradores, lo primero que se pide es un buen y correcto uso de los recursos con los que contamos, es decir: equipo humano, materias primas, tecnología, préstamos, entre otros. Este es el paso crucial a dar; como la función del Talento Humano de llevar a cabo cada una de las tareas asignadas para obtener la calidad del producto o servicio resultante y encontrar métodos para abaratar los costos y consignar a la empresa en el punto más exitoso.

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas en estar atentas al monitorear nuevos talentos y al desarrollo del personal con el cual cuenta, ya que el mismo es el que les va a brindar un mejor tiempo a la hora de producir y a su vez una mejor calidad en los servicios o productos que oferta. Es el factor humano a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza produciendo costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Talento Humano para resaltar a las personas “como socios” y no sobre las personas, como simples recursos.

4.2 MISIÓN.

Administrar al Talento Humano de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, mediante la planificación, reclutamiento, selección y contratación de profesionales competentes, satisfechos y motivados optimizando la calidad del servicio de transporte Intercantonal e Interprovincial en las modernas y confortables unidades, entregándoles capacitación, bienestar, asesoría oportunamente, contribuyendo así con el avance económico - social de la Península de Santa Elena.

4.3 VISIÓN.

Desarrollar la excelencia del equipo humano de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular en cinco años, implementando planes de carrera, evaluaciones al cliente, programas de desarrollo siendo el fin alcanzar los niveles más altos de calidad con un mínimo de recursos, experticia profesional, compromiso y completa satisfacción de sus usuarios.

4.4 FILOSOFIA.

Promover a un personal altamente capacitado que nos permitirá crecer día con día y alcanzar la calidad que nos distingue, nos encontramos siempre en mejora continua creando fuentes de trabajo, manifestando siempre la verdad y sobre todo siendo honesto en todos los ámbitos.

4.5 OBJETIVO.

4.5.1 OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar una acertada Gestión Administrativa en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular en los procesos de Talento Humano y en las políticas de personal sean estas de bienestar, capacitación, higiene y seguridad, con la ejecución de métodos, técnicas y herramientas cualitativas-cuantitativas que optimicen la metodología funcional.

4.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Prevenir y convocar hacia el interior de la organización el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno con la utilización de herramientas como el pronóstico, dotación de personal, técnicas de reclutamiento interno y externo asegurando el procedimiento sistemático en un mediano plazo.
2. Seleccionar de entre una lista de candidatos pre escogidos a los que cumplan las condiciones de acuerdo al perfil del cargo por medio de entrevistas y pruebas que garanticen la posterior contratación de elementos humanos aumentando la eficiencia y el desempeño de los niveles organizacionales.
3. Implementar programas de inducción y re-inducción al Talento Humano en el área asignada por los Directivos para que conozca en detalle a la empresa empleando programas de adaptación, motivación y capacitación continua siendo su finalidad la integración absoluta de los equipos de trabajo.

4. Elevar el crecimiento profesional por medio de planes de desarrollo y programas de beneficios que estimulen la efectividad en el cargo, mejoramiento del clima laboral y la facilidad en los cambios e innovación,
5. Valorar las capacidades actuales de cada colaborador de la Cooperativa por medio de formatos de evaluación que pondere resultados certeros de los puntos fuertes y las posibles correcciones, ofreciendo así un juicio sistemático que permita el aumento de sueldo, transferencias, méritos y cursos profesionales.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.

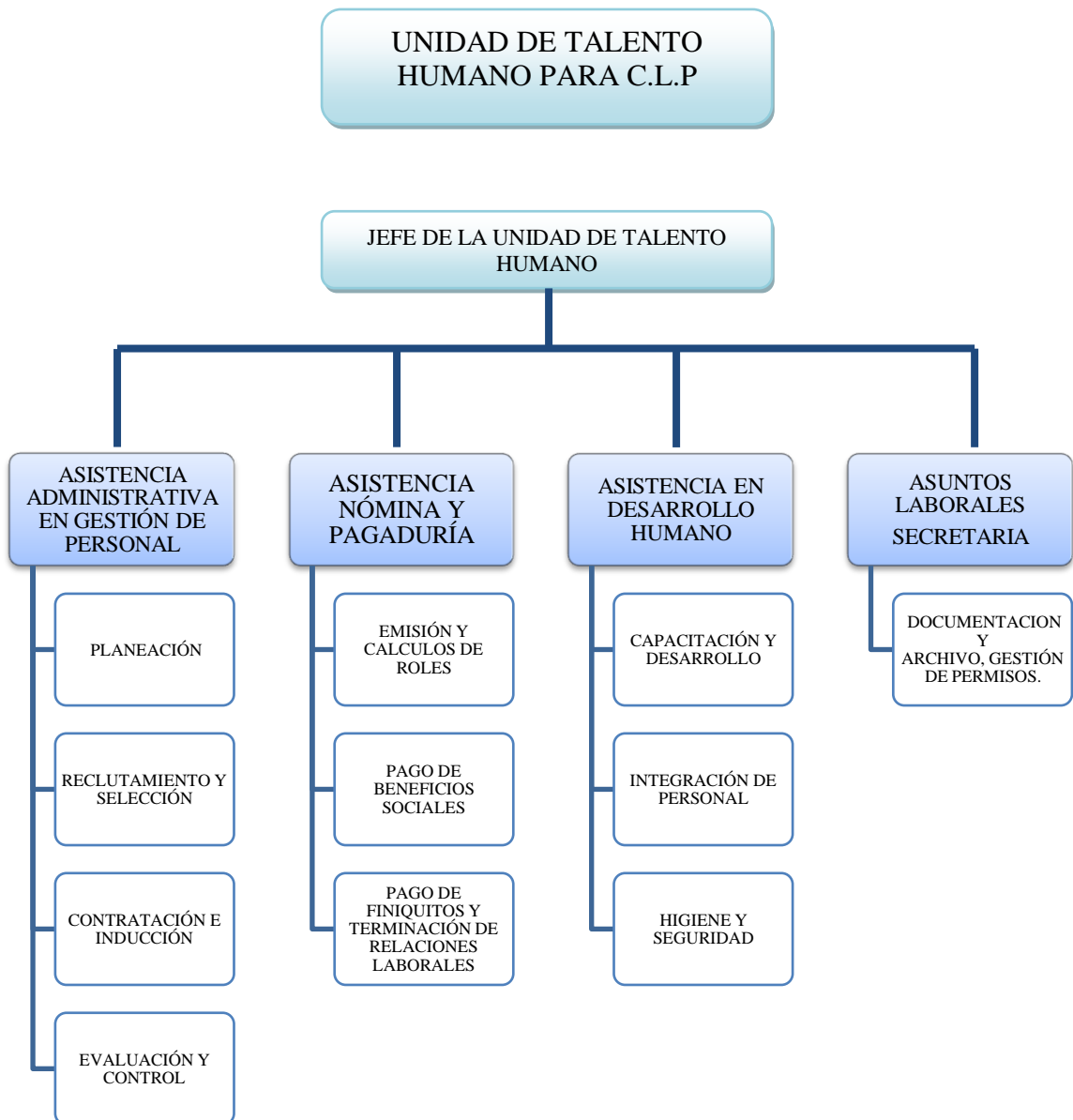
La Unidad de Talento Humano será creada esencialmente para prestar servicios a sus colaboradores. Sus funciones van de acuerdo a la actividad de la empresa, a su vez asesora y tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos, por lo cual se presenta la debida conformación de las etapas y procesos contribuyendo al desarrollo humano-integral de los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, elevando la calidad de vida laboral.

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar, coordinar cada una de las actividades de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, cada persona asume un papel que se espera que se cumpla con el mayor rendimiento posible. Por los hechos comprobados el tipo de autoridad ejecutada es la funcional por la delegación de tareas a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos.

Para que la estructura interna en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular sea la más adecuada resaltando la facilidad de los integrantes a que conozcan sus

posiciones en sus diferentes cargos y asignaciones se propone un orgánico funcional debidamente estructurado para que sea aprobado por los Directivos.

GRÁFICO 27 Orgánico Funcional de la Unidad de Talento Humano.



Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

4.7 POLÍTICAS DE PERSONAL.

Las políticas de personal de la Cooperativa tienen como objetivo valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Estas políticas se basan en los siguientes principios:

- a) Mejoramiento constante de la Calificación Técnica del Personal;
- b) Ausencia de toda discriminación con relación al sexo, raza, nacionalidad u origen.
- c) Salarios y condiciones de empleo competitivo y estimulante;
- d) Desarrollo de una gestión participativa.

En referencia a la importancia de las política interna de personal debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad hacia los colaboradores. La política empresarial supone un compromiso formal con la Cooperativa, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente. A continuación, el detalle de las políticas internas de personal emitidas por los Directivos:

- a) Cumplir fielmente las órdenes emanadas por la Cooperativa, por medio de su Representante Legal, y de los Jefes o Funcionarios que este determine;

- b) Realizar el trabajo asignado de acuerdo a los Procedimientos, Políticas y Normas vigentes en la Cooperativa, con la mayor agilidad, eficiencia y dedicación.
- c) Regir su comportamiento bajo norma ética, disciplina, responsabilidad y respetar a sus Jefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor y fuera de ellas.
- d) Brindar una atención esmerada y cordial al público en general.
- e) Cumplir los horarios y turnos de trabajo con puntualidad y esmero.
- f) Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la Cooperativa.
- g) Portar la identificación de la Cooperativa durante su permanencia en el trabajo.
- h) Restituir los bienes que el trabajador destruya o pierda, cuando éstos hayan sido asignados bajo su responsabilidad.
- i) Observar las medidas de higiene y seguridad dictadas por la Cooperativa o las autoridades competentes y hacer uso de los implementos que la Cooperativa entregue para garantizar la salud e integridad del personal.
- j) Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado y aprobados.

- k) Someterse a los exámenes médicos dispuestos por la Cooperativa y observar las medidas de Higiene y prevención de salud que se impartan.

- l) Observar las disposiciones que dicte la Cooperativa con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones, equipos, materiales, copiadoras, sistemas de computación, comunicación y demás servicios.

- m) Observar las disposiciones que dicte la Cooperativa en relación con el uso de relojes de control de asistencia, servicios de transporte y otras facilidades.

- n) Respetar el horario y recuperar oportunamente las horas no laboradas de acuerdo con el Art. 60 del Código de Trabajo.

- o) Defender los intereses morales y materiales de la Cooperativa.

- p) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación, presentando el formulario respectivo con la autorización del representante de la Cooperativa y justificar las inasistencias en un plazo máximo de 48 horas.

- q) Entregar a la Cooperativa en el momento de concluir la relación laboral, los equipos, bienes, uniformes, documentos, dinero, papeles, libros y más objetos a su cargo, así como sus documentos de identificación de la Cooperativa.

- r) Reportar cualquier hecho ilícito del que tenga conocimiento, cuando tenga relación con los servicios y operaciones de la Cooperativa.

- s) Restituir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo.

- t) Los Jefes en general son responsables de la buena marcha, así como de la puntualidad y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, debiendo reportar cualquier anomalía para procurar la solución a cualquier tipo de problema que se presente dentro de la Cooperativa.

4.8 NORMATIVAS DEL REGLAMENTO GENERAL INTERNO.

La implementación de las normativas interna de la Cooperativa está abordada por un Reglamento General para los socios – accionistas quienes se rigen a los diferentes artículos descritos para la ejecución de procesos de toma de decisiones, realización de proyectos, normada por la Ministerio de Inclusión Económica y Social mención Cooperativas. Además en el Art, 7 de la Ley de Cooperativas, en concordancia con los dispuesto en el Art, 121 literas a) del Reglamento General de la ley en materia, faculta a la Dirección Nacional de Cooperativas, aprobar los estatutos de la organizaciones Cooperativas, y las reformas introducidas a la misma.

El Reglamento General Interno es un documento determinante el cual está debidamente normado ya que existe un ejemplar aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales del mismo se desglosan varios artículos para los colaboradores contratados, por la existencia de un proceso empírico en dar explicaciones verbales hacia las diferentes áreas y a los encargados estos lineamientos legalizados certifican la total disminución de interrogantes y orientaran a los colaboradores de lo que se debe y no se debe hacer en sus cargos.

Dentro de este estudio presentado en el anexo el Reglamento General Interno el cual ayudará a cada uno de los colaboradores tener el conocimiento seguro en la

realización de sus tareas diarias, siguiendo las directrices y lineamientos para cumplir los objetivos planteados por los organismos superiores de la Cooperativa hacia cada departamento y sección, supervisados por los especialistas en Talento Humano. Además el Estado en el Art. 64 del Código de Trabajo vigente faculta a los establecimientos de trabajo colectivo el establecer un Reglamento Interno con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de Empleadores y Trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes. ANEXO REGLAMENTO INTERNO DE CLP (Véase Página # 174).

4.9 PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.

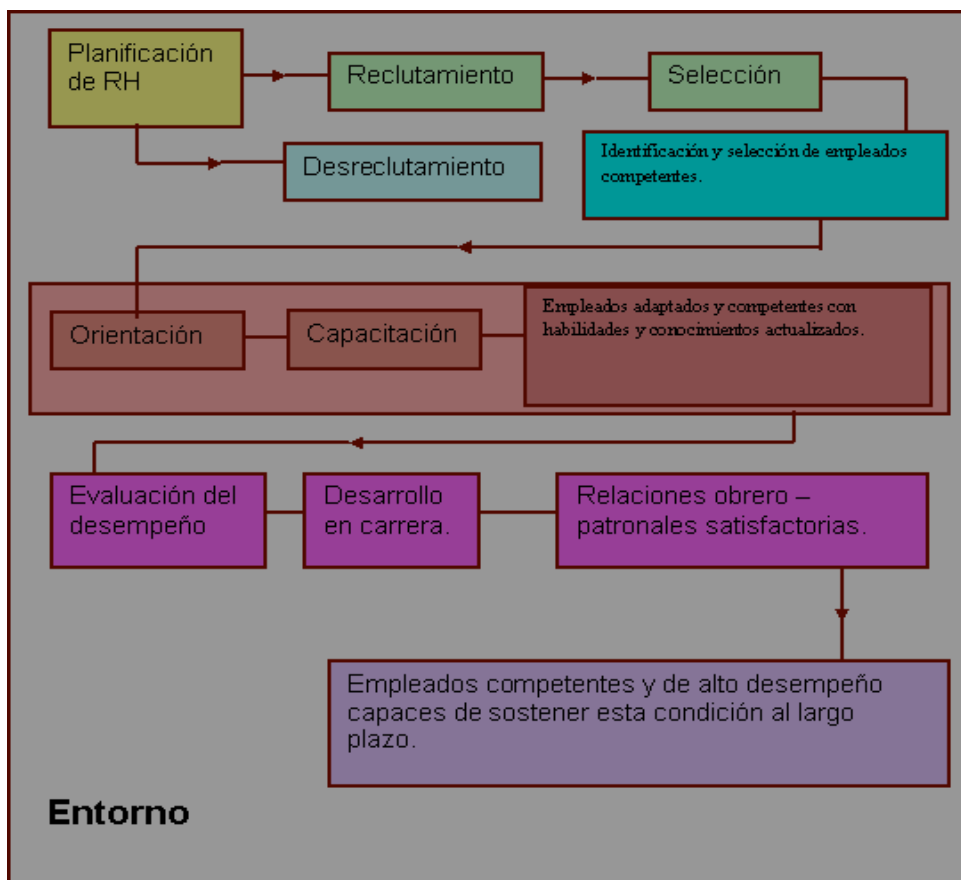
Partiendo del concepto de Gestión como la acción y efecto de la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la Gestión de Recursos Humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". Siendo de vital aporte para la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular considerar los siguientes aspectos:

- En el proceso de Gestión de Talento Humano intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización.

- Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos Recursos Humanos, todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios y software.

Siendo uno de los principales objetivos la prestación de servicios a la organización, como entes asesores hacia sus dirigentes y gerentes logrando facilitar la toma de decisiones empresariales, además de ser profesionales que orienten a sus compañeros se presenta la forma correcta y definida en que los Dirigentes deben establecer cada una de las etapas del Proceso de Gestión en Talento Humano.

GRÁFICO 28 Proceso de Talento Humano para la Cooperativa De Transporte Libertad Peninsular.



Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

4.9.1 PLANIFICACIÓN.

Se iniciará con la creación de planes referentes a la administración de personal con el estudio anticipado de los recursos a utilizar, fijación de objetivos medibles y mesurables en un determinado plazo; en la redacción de los planes se van a considerar la alineación de la función de la administración de Talento Humano con la estrategia organizacional por medio del modelo estratégico que conecta las necesidades organizacionales más amplias, con la estructura organizacional de la Cooperativa.

La utilización de las herramientas más adecuadas será preponderante por parte del personal profesional contratado entre ellas el pronóstico del mercado laboral, presupuesto en relación de dependencia y los índices de ausentismo, rotación de personal. La distribución de políticas antes redactadas y manuales de procedimientos de Talento Humano nuevos o revisados, se dará mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales a todos los colaboradores.

Todos los planes de incentivos para los empleados tienen propósitos o metas similares. Primero, tratan de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales. Habiendo determinado las metas objetivas, el próximo paso es calcular el premio objetivo. Esta tarea se completa otorgando el premio de incentivo para lo cual se elaboro un plan de incentivos tomando en cuenta un prorrateo en relación al cargo. ANEXO COSTEO DE PLAN DE MOTIVACIÓN (Pág. #175).

El Plan de Carrera es un documento que le debe permitir planear las diversas áreas de desarrollo personal con el propósito central de convertirse en un profesional con Espíritu Empresarial, la Cooperativa está en la capacidad de ofertar estos

planes para los choferes que comienzan siendo oficiales cubriéndole el 70% del costo y la diferencia por el sueldo de los mismos colaboradores. ANEXO COSTEO DE PLAN DE CARRERA (Pág. # 176).

Dentro de la planeación se establecerán los índices de gestión que logren determinar cómo se está dando el Servicio al Cliente, la Rotación y el Nivel de Ausentismo del Personal en la Cooperativa, en relación a los resultados que arrojen se propondrán sistemas y procesos de mejora llegando a los niveles óptimos de producción, satisfacción de los usuarios y el buen manejo de los recursos siendo este factor preponderante en las toma de decisiones. ANEXO TABLA DE CÁLCULO DE ÍNDICES (Pág. # 177).

4.9.1.1 DISEÑO, ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS.

Constará de las debidas descripciones de las actividades que realizaran los candidatos a reclutar definidas por las experiencias y acciones de cada uno de los puestos de trabajo sean estos administrativos, técnicos y operativos, en esta sección se registrará lo que se la va a exigir al ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar bien su puesto.

Se buscará determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que debe desempeñar el trabajo. La siguiente herramienta como lo es el cuestionario servirá como ejemplo para instaurar un adecuado proceso de análisis del puesto. ANEXO CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTO. (Véase Pág. #178)

Descripción y Especificación del Puesto de la Unidad de Talento Humano para CLP.

CÓDIGO: 001

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO: Organizar, planificar, programar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan los empleados de la empresa.

FUNCIONES:

- Presentar al directorio, programas de administración de Talento Humano y demás documentos de trabajo de las diferentes áreas de trabajo.
- Cumplir con las disposiciones dadas en el Directorio e informar sobre la marcha de las mismas.
- Organizar cursos de capacitación.
- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Mater en Administración de Empresas o relacionados.

EXPERIENCIA: Cuatro años en funciones similares.

ADICIONAL: Cursos de Relaciones Humanas

CÓDIGO: 002

TITULO DEL PUESTO: ASISTENTE 1 EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores en asistencia de los procesos de Talento Humano en conjunto con el Jefe.

FUNCIONES:

- Supervisar los trabajos en las etapas de Planificación, Reclutamiento, Selección, Contratación y Evaluación.
- Supervisar a los trabajadores que cumplan con todos los requisitos que estén establecidos en la Ley laboral.
- Atender a los trabajadores en los diferentes problemas y necesidades que se presenten en el transcurso del trabajo.
- Mantener al personal motivado mediante planes estratégicos de recreación.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Título de Licenciatura en Administración de Empresas.
- **EXPERIENCIA:** Tres años de experiencia.
- **ADICIONAL:** Cursos de Relaciones Humanas, cursos Psicológicos de personal.

CÓDIGO: 003

TÍTULO DEL PUESTO: ASISTENTE 2 PAGADURÍA Y ROLES.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores en asistencia de todo lo relacionado con pagos de nómina al personal.

FUNCIONES:

- Calcular el rol mensual de los trabajadores de la Cooperativa.
- Ejecutar el sistema del Reloj Biométrico para el pago equitativo.
- Tramitar el Pago de Finiquitos, Décimos, Vacaciones y Fondos de Reserva.
- Controlar la asistencia.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia.

ADICIONAL: Cursos de Relaciones Humanas, cursos Psicológicos de personal.

CÓDIGO: 004

TITULO DEL PUESTO: ASISTENTE 3 DESARROLLO DE TALENTO.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores en asistencia de promover planes de desarrollo para el Talento Humano.

FUNCIONES:

- Redactar Planes de Integración de Personal
- Elaborar Planes de Carrera y Motivación con su debido Costeo.
- Estar pendientes de las necesidades internas de los colaboradores.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia.

ADICIONAL: Cursos de Relaciones Humanas, cursos Psicológicos de personal.

CÓDIGO: 005

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA

NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores de secretaría o asistencia directa al Jefe de la Unidad y Gerente de la Empresa.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Atender la correspondencia, manejándola con diplomacia y eficiencia.
- Redactar y mecanografiar todo tipo de correspondencia, como oficios, memorando, circulares de la empresa.
- Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el Jefe de la Unidad de Talento Humano y/o Gerente de la empresa.
- Mantener archivos de la correspondencia enviada y recibida; Además de conservar en perfecto orden las hojas de vida, historial, carpetas, y demás relacionados con el personal.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

- Responder por equipos de secretaria en horarios de trabajo.
- El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la empresa y público en general.

4.9.2 RECLUTAMIENTO.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto con las técnicas adecuadas que da continuidad al Proceso de Talento Humano dentro de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular; tomando en consideración que la misma cuenta con socios que ocupan los cargos de Presidencia, Gerente, en los Consejos de Administración y Vigilancia, Jefes de Contabilidad de la Cooperativa y Estación de Servicio, Asistentes, Secretarias, Personal de Correo, su mayor índice de contratación es hacia el personal operativo que comprende a los Boleteros, Despachadores de Combustible, Auxiliares de Correo, Choferes y Oficiales que intervienen directamente en el proceso de ventas y servicio con los clientes, siendo los cargos administrativos los que tienen mayor estabilidad y los operativos propensos a un índice de rotación continua.

El mercado laboral de la Península de Santa Elena tiene un nivel dinámico y presenta una notable movilidad, por lo tanto con un flujo notable de personas a contratar de acuerdo a los perfiles requeridos se presentan una guía para cubrir futuras vacantes.

4.9.2.1 Perfiles de los Candidatos.

Para ejecutar el reclutamiento que es el llamado a los candidatos para que cubran un cargo o vacante en la Cooperativa Libertad Peninsular definiremos los diferentes aspectos del perfil, aplicación de base de datos en caso de una nueva

contratación y los diferentes medios o fuentes de reclutamiento. Para ser trabajador de la Cooperativa se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y si excepcionalmente se contratare a menores de edad, se aplicará las disposiciones del Art, 35 del Código de Trabajo;
- b) Nivel de Educación, este se dará de acuerdo al cargo, por lo general para los puestos administrativos se requerirá instrucción superior y para los operativos un nivel medio o secundario.
- c) Tener cédula de identidad, libreta militar, record policial, certificado de votación, carnet del IESS, certificado de actualizado del último trabajo y cualquier otro documento que la Ley disponga.
- d) Haberse sometido al Examen Médico PRE- ocupacional y a las pruebas psicotécnicas que determine la Cooperativa.
- e) Suscribir para el desempeño de las funciones que se le asigne, el Contrato de Trabajo respectivo;
- f) Acreditar idoneidad para la función que va a realizar; y
- g) Acreditar que se trate de una persona honesta y que no tiene juicio penal en su contra.
- h) Dos cartas de honorabilidad y honradez.
- i) Carnet de trabajo, en caso de extranjeros.

Una vez establecidos los perfiles de los candidatos a reclutar se definirá la forma del proceso que se aplica al momento de la existencia de alguna vacante en la Cooperativa.

4.9.2.2 Tipos de Reclutamiento:

Se utilizará el Reclutamiento Externo, por lo tanto se buscará personal en el mercado laboral existente con prioridad a los individuos de la Provincia de Santa Elena. Con la existencia de cargos que conlleve al desarrollo profesional se implementará el Reclutamiento Interno evaluando las habilidades, conocimientos y destrezas de cada uno de los Talentos Humanos que sean pre – seleccionados y tenga la oportunidad de ascender.

4.9.2.3 Técnicas de Reclutamiento.

Se apuesta a consideración un medio de reclutamiento para atraer a los candidatos a contratar se emplearan los siguientes medios de reclutamiento:

Anuncios en Diarios y en Revistas Especializadas: Con la contratación del servicio de cuñas radiales para comunicar la existencia de los puestos, también se optara por carteles o anuncios en lugares visibles como el siguiente ejemplo:

RADIO AMOR ANUNCIA:

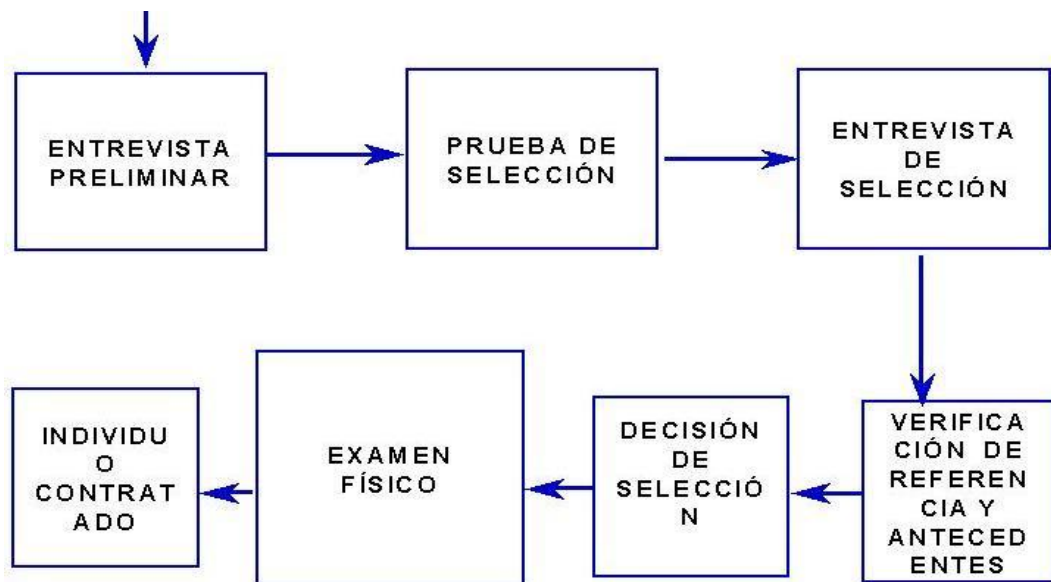
La Cooperativa Libertad Peninsular solicita bachilleres graduados en para laborar en área de Estación de Servicio es preciso tener experiencia en servicio al cliente, se ofrece excelente sueldo con todos los beneficios de ley, acercarse con papeles en regla a las instalaciones ubicadas en La Libertad Barrio General Enríquez Gallo kilómetro Av. 12 Calle 44 y 45.

Una vez realizado los pasos expuestos anteriormente obtendremos un total de candidatos satisfactorio para ejecutar el análisis de las carpetas y aplicar la etapa de selección. Hay que resaltar que los candidatos que no fueren seleccionados se registrarán en la base de datos de la Cooperativa con el fin de que se presenta otra vacante o que un empleado sea despedido por no cumplir eficientemente con su labor.

4.9.3 SELECCIÓN.

Seleccionar al Talento Humano que cumpla con los requisitos necesarios para cubrir las posibles vacantes, por medio de entrevistas personales y la aplicabilidad de pruebas que califiquen como idóneo. Para aplicar la selección de personal de la Cooperativa Libertad Peninsular se realizará el debido proceso, conformado por una serie de parámetros expuestos a continuación:

GRÁFICO 29 Fases de Selección.



Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

4.9.3.1 Proceso y Técnicas de Selección:

Parámetro 1) De los candidatos que se presenten al momento del llamado en la radio o los anuncios, se procederá al análisis de sus perfiles y se pre-seleccionará a los candidatos más idóneos para la vacante.

Parámetro 2) Pruebas de Conocimiento, Psicológicas y Médicas, estas pruebas son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento generales y específicos de de los candidatos que exige el puesto a cubrir, en la Cooperativa se debe medir el grado de conocimiento profesional, técnico, como nociones de informática, contabilidad, redacción y otros que se relacionen con el puesto;

Por otro lado la utilización de pruebas psicológicas servirá para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por efecto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Con la ejecución de este estudio se determinaran las diferencias individuales de los candidatos y se analiza la medida en que varían las aptitudes de un individuo para ofrecer un pronóstico de su futuro potencial.

Es de gran importancia las pruebas médicas que se le exigirá la presentación de la documentación que certifique las buenas condiciones que debe tener el candidato, estos documentos deben estar abalizados por el Ministerio de Salud Pública u otro organismo de esta rama.

Parámetro 3) Entrevistas por los Directivos, una vez empleada la técnica de análisis de hoja de vida se citará a los candidatos con el fin de realizar una entrevista para detectar las características de los mismos y verificar si cumplen con los requerimientos del cargo con preguntas de índole laboral, experiencias, y futuras aspiraciones que tengan los candidatos con la Cooperativa.

Parámetro 4) La Unidad de Talento Humano a cargo del personal profesional calificado realizará el análisis final de las hojas de vidas de los diferentes candidatos para verificar si cumplen con el perfil, procesarán cada una de las asignaciones que están bajo su responsabilidad, constatarán cada una de las referencias sean estas personales y laborales con las empresas quienes certificarán el tiempo de trabajo y el comportamiento del candidato, siendo la finalidad de asesorar de forma correcta al Gerente de la elección del Talento Humano que cumpla con los requerimientos del cargo.

Una vez culminada cada uno de los pasos antes mencionados se debe citar a los candidatos con el fin de continuar con el siguiente proceso en la cadena de la administración del Talento Humano como lo es su contratación, su inserción al puesto de trabajo, conocimiento del área, presentación con los compañeros, jefes de mando y la información sobre las diferentes tareas que deben cumplir facilitando un detalle de las políticas y normas generales de la Cooperativa las mismas deben ser explicadas con anticipación.

4.9.4 CONTRATACIÓN.

Es indispensable contratar y legalizar toda la documentación que se relacione con la aprobación de contratos; La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa que los dirigentes de la Cooperativa deben aplicar, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad

permanente, mediante el pago de un sueldo. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

En la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular en base a sus necesidades se deben generar contratos a prueba para determinar el grado de aceptación y cohesión que tiene la persona contratada con el puesto, una vez pasada los 90 días con esta prueba y si los resultados son eficiente se genera el contrato de periodo fijo. Con lo antes expuesto se presenta el formato de Contrato a Prueba que se genera en primera instancia para el colaborador el cual debe comparecer frente a las autoridades pertinentes, en este caso el Ministerio de Relaciones Laborales de la Provincia por medio del Inspector encargado legalizarán dicho contrato. ANEXO MODELO DE CONTRATO. (Véase Pág.#180)

4.9.5 INCORPORACIÓN O INDUCCIÓN.

Una persona calificada como Asistente en el Área de Talento Humano ejecutará la debida socialización presentando al personal contratado a los demás integrantes y la familiarización con las instalaciones, sus compañeros de trabajo, además de los suministros y equipos de la Cooperativa.

Con el fin de que los empleados contratados se identifiquen con la Cooperativa se enfatizará en el conocimiento de la misión, visión y todas las normas y políticas para mutuo beneficio. En futuros periodos y con la obtención de rentabilidad se invertirá en programas de capacitación continua en tiempos establecidos para el fortalecimiento de los conocimientos de los empleados. Además a los nuevos empleados se les instruirá en las actividades que deberán cumplir al momento de laborar.

4.9.6 REGISTRO DE NÓMINA: UTILIZACIÓN DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS QUE ADMINISTREN AL PERSONAL.

La Cooperativa pagará a los trabajadores mensualmente la remuneración fijada en el respectivo Contrato de Trabajo más los beneficios legales correspondientes. De los haberes del trabajador se descontarán los aportes al Seguro Social, el impuesto sobre la renta; así como los valores que le corresponda devolver por bienes de la Cooperativa destruidos, dañados o desaparecidos por culpa del colaborador, por pensiones de alimento y otros que fueron legalmente ordenados.

El pago de los sueldos se aplicará quincenalmente los 15 y 30 de cada mes, o en el día hábil anterior, cuando tales fechas coinciden con los días de descanso o feriado. Los pagos serán hechos en moneda de curso legal, siendo esta en cheque o a través de transferencias bancarias, en la oficina principal de la Cooperativa. En caso de imposibilitar por enfermedad u otra causa, podrá autorizar por escrito a la empresa que su sueldo le sea entregado a una tercera persona. El trabajador deberá firmar una constancia de pago que muestra el sueldo ganado en el periodo de pago, menos las deducciones autorizadas por el mismo. Así como aquellas otras requeridas por la ley.

Los trabajadores de turnos rotativos, no podrán abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente. Si el trabajador entrante no llegare a tiempo y hora de su entrada obligatoria, el solicitante notificará a su superior más inmediato para que tome la medida que correspondan. El registro de la nómina de la Cooperativa se efectuará con la ejecución del sistema de reloj biométrico, al mismo tiempo se ejecutará el control de los beneficios de los empleados.

4.9.7 HIGIENE Y SEGURIDAD.

La higiene en el trabajo estará dada por los parámetros que se aplicarán como el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el colaborador – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del colaborador, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Con la debida inserción de este factor preponderante para el buen estado físico y mental de los colaboradores la Cooperativa obtendrá:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantener la salud de los trabajadores.
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Según el esquema de organización de la Cooperativa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos, los siguientes aspectos técnicos servirán para que el elemento humano pueda laborar con tranquilidad, desenvolviéndose de manera adecuada, cómoda.

- Informar adecuadamente a los trabajadores acerca de los riesgos existentes las a través de medidas preventivas de protección aplicables, y las medidas de emergencia adoptadas.
- El cableado que conduce la energía eléctrica está en buen estado.
- Las vías de circulación interna y/o evaluación deberán estar permanentemente señaladas y despejadas, prohibiéndose depositar en ellas elementos que puedan producir accidentes, especialmente en caso de siniestros.
- Todo trabajador deberá conocer perfectamente la ubicación y el uso del equipo contra incendio de su sección o área de trabajo, así mismo los accesos a estos equipos se deberán mantener en forma permanente libres de obstáculos que impidan un actuar oportuno en casos de emergencias.
- No podrá encenderse fuego cerca de los elementos combustibles o inflamables.

Clases de fuego y formas de combatirlo:

1) Fuego Clase A

Son fuegos que involucran materiales como papeles, maderas y cartones, géneros, cauchos y diversos plásticos.

Los agentes más utilizados para combatir este tipo de fuego son: Agua, Polvo y Químico Seco, Multipropósito y Espuma.

2) Fuego Clase B

Son los fuegos que involucran líquidos combustibles e inflamables, gases, grasas y materiales similares.

Los agentes extintores más utilizados para combatir este tipo de fuego son: Polvo Químico, Seco, Anhídrido Carbónico y Espumas.

3) Fuego Clase C

Son fuegos que involucran equipos, maquinas e instalaciones eléctricas energizadas. Por seguridad de las personas deben combatirse con agentes no conductores de la electricidad tales como: Polvo Químico Seco y Anhídrido Carbónico.

4) Fuego Clase D

Son fuegos que involucran metales tales como magnesio, sodio y otros. Los agentes extintores son especificados para cada metal.

- Informar y adoptar medidas, cuando los trabajadores puedan estar expuestos a un riesgo grave e inminente.

- Garantizar la vigilancia médica periódica de la salud de los trabajadores.

4.9.8 EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL.

La Evaluación del Talento Humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Es por este motivo que se debe evaluar el desempeño del personal en la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular en periodos razonables logrando detectar las falencias y los niveles óptimos de los colaboradores, promocionando el desarrollo del liderazgo; para lo cual se propone aplicar las siguientes técnicas:

Observación Directa: Los Directivos del área donde laboran los empleados estarán pendientes de las tareas que realizan para verificar falencias y corregir errores.

Cuestionarios: Se elaborará un formato específico con preguntas para el respectivo análisis y realizar la toma de decisiones a favor de los trabajadores.

Entrevistas de Salida: Si algún empleado decide abandonar la Cooperativa se ejecutara una conversación para obtener la información relevante de cuáles son las causas de su retiro, ya que es posible que salga a relucir deficiencias en la organización.

Se presenta el siguiente formato para aplicar la evaluación de personal con la finalidad de determinar el grado de conocimiento y su evolución en las tareas que emprende cada colaborador, siendo de utilidad en un informe final hacia los Directivos quienes con la asesoría ofertada por los encargados de la Unidad de Talento Humano plasmarán las correcciones de mejora y las decisiones finales del personal a su mando. ANEXO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN. (Veas Pag#183).

4.9.9 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Culminado con el proceso de administración de personal se debe instaurar un sistema de capacitación y desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal; brindando ayuda psicológica a sus colaboradores en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre los grupos de trabajo, por lo cual es imprescindible crear un marco profesional basado en competencias, perfiles, aptitudes, destrezas de todos los elementos de la organización que corrobore con la existencia de información esencial para instruir en la mejora de los procesos institucionales, siendo conocedores de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la Cooperativa.

Un factor de gran importancia es que la Cooperativa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios. La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera.

Uno de los principales motivos en promover el desarrollo es lograr que el colaborador sea un ser más completo e íntegro al conseguir esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo. ANEXO FORMARTO DE CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN. (Veas Pag#188)

4.9.10 COSTO DE LA PROPUESTA.

4.9.10.1 COSTEO DE LOS SUELDOS Y BENEFICIOS.

CALCULO DE GASTO DE SUELDOS Y BENEFICIOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO 2013

CATEGORIA	CARGO	DIAS	SAL. BÁSICO	SOBRET.	SUBTOTAL	APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL A RECIBIR
Administrativo	Jefe Unidad de Talento Humano	30	600	350	950	115,43	79,17	24,33	79,17	39,58	1287,68
Administrativo	Asistencia Gestión Talento Humano	30	346	100	446	54,19	37,17	24,33	37,17	18,58	617,44
Administrativo	Pagaduria y Roles	30	346	100	446	54,19	37,17	24,33	37,17	18,58	617,44
Administrativo	Desarrollo Talento Humano	30	346	100	446	54,19	37,17	24,33	37,17	18,58	617,44
Secretaria	Recepcionista y Archivo	30	292	100	392	47,63	32,67	24,33	32,67	16,33	545,63
SUBTOTAL MENSUAL			1.930,00	750,00	2.680,00	325,62	223,33	121,67	223,33	111,67	3.685,62
SUBTOTAL ANUAL			23.160,00	9.000,00	32.160,00	3.907,44	2.680,00	1.460,00	2.680,00	1.340,00	44.227,44

Elaborado por: Juan Carlos Benites Bailón

El Costo comprende un factor imprescindible dentro del estudio presentado, ya que de ello supone la decisión final de aprobar la instauración de la Unidad de Talento Humano, en la tabla se puede apreciar la proyección los costos por pagos mensuales, beneficios sociales en sus diferentes categorías. Para iniciar la actividad es necesario contratar un Jefe de Talento Humano, el cual dirigirá con sus conocimientos profesionales cada una de las actividades relacionada con la Unidad, para ello debe de contar con 3 Asistentes administrativos y 1 secretaria, quienes colaborarán en conjunto para obtener los objetivos planteados.

El Costo Anual arroja un total de \$ 44.227,44 en su primera instancia el monto es alto y con poco grado de aceptación por parte de los Directivos, pero hay que justificar que algunos los colaboradores administrativos de la Unidad de Talento Humano a contratar, son los empleados que ya forman parte de la Cooperativa se argumenta su contribución con la asignación de otras actividades las cuales serán explicadas con la aplicación de una capacitación previa.

El costeo de las instalaciones, equipos, sistemas y utilitarios es un factor en el cual no se va a incurrir ya que la Cooperativa cuenta con todos estos recursos los cuales facilitan la ejecución juiciosa de las actividad en la Unidad de Talento Humano. Por las demostraciones expuestas se certifica que el proyecto es factible económicamente ya que el presupuesto anual está con expectativas positivas para cubrir el costo que en consideración sería una inversión a futuro por el aumento de los niveles de productividad en pro del desarrollo. La decisión final será tomada por el grupo de socios que conforman la Asamblea General y su cuerpo Directivo a quienes se les pone a consideración el presente estudio.

**4.9.10.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS RELACIONADOS
CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO 2013.**

Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular			
PRESUPUESTO DE INGRESOS			
		ENERO-DICIEMBRE-2013	
		PRESUPUESTADO	
Grupo/Área	Nombre de la Cuenta	Unidades	Importe
		MENSUAL	ANUAL
Correo La Libertad	SERVICIO DE CORREO	2.523,50	30.281,94
Correo Guayaquil	SERVICIO DE CORREO	7.032,66	84.391,94
Dormidas CLP	HOSPEDAJE(DORMIDAS)	400,00	4.800,00
Dormidas Olón	HOSPEDAJE(DORMIDAS)	195,83	2.350,00
Dormidas ®	HOSPEDAJE(DORMIDAS)	245,83	2.950,00
Dormidas Montañita (salida)	HOSPEDAJE(DORMIDAS)	157,92	1.895,00
Arrendamiento Cooperativa	ARRENDAMIENTO	400,00	4.800,00
Arrendamiento Estación/Servicio	ARRENDAMIENTO	475,79	5.709,49
Diesel	VENTA DE COMBUSTIBLE	109.867,00	1.318.404,00
Gasolina Extra	VENTA DE COMBUSTIBLE	99.987,00	1.199.844,00
Gasolina Super	VENTA DE COMBUSTIBLE	68.769,00	825.228,00
Compensación Combustible	VENTA DE COMBUSTIBLE	2.083,33	25.000,00
Colas y Agua	OTROS INGRESOS	2.858,47	34.301,65
Otros Servicios	OTROS INGRESOS	800,00	9.600,00
Intereses Ganados	OTROS INGRESOS	291,67	3.500,00
SUBTOTAL		296.088,00	3.553.056,02
VENTAS DE BOLETOS		331.134,81	3.973.617,73
	TOTALES	627.222,81	7.526.673,75

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

La proyección de los Ingresos reflejan el nivel de ventas en términos monetarios por los servicios totales que oferta la Cooperativa, para lo cual se estipula que los socios de las ventas por concepto de boletos dejan un ahorro del 20% mensual para ser considerados como Inversión en temas referente a Planes de Trabajo, Renovación de Maquinarias, Reingenierías, Inversión de Flota de Vehículos, y en este año se va a considerar la propuesta de la Implementación de la Unidad de Talento Humano para desarrollar la acertada gestión en la administración del personal.

Del total de Venta mensuales que se proyecta un monto de \$331.334,00 el 20% que da un valor de \$ 66.200,00 mensual es ahorrado en las cuentas bancarias para Inversiones Futuras, lo cual compensa los gastos proyectados en la Instauración de la Unidad de Talento Humano para la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.

Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular			
PRESUPUESTO DE GASTOS			
		ENERO-DICIEMBRE-2013	
		PRESUPUESTADO	
Grupo/Área	Nombre de la Cuenta	Unidades	Importe
		MENSUAL	ANUAL
Sueldos y Beneficios Sociales	GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.709,61	404.515,34
Presidente Consejo de Administrac	OTROS GASTOS ADMINISTRAT	700,00	8.400,00
Presidente Consejo de Vigilancia	OTROS GASTOS ADMINISTRAT	420,00	5.040,00
Representación Gerente	OTROS GASTOS ADMINISTRAT	632,00	7.584,00
Bonificación Trabajadores	OTROS GASTOS ADMINISTRAT	500,00	6.000,00
Movilización Presidente	OTROS GASTOS ADMINISTRAT	300,00	3.600,00
Sub-Gerente Guayaquil	SERVICIOS OCASIONALES	650,00	7.800,00
Jefe de Ruta La Libertad	SERVICIOS OCASIONALES	400,00	4.800,00
Guardianía Complejo-Jardinero-Baños	SERVICIOS OCASIONALES	200,00	2.400,00
Cooperativa- Estación de servicio	SERVICIOS OCASIONALES	833,33	10.000,00
Programador	HONORARIOS PROFESIONALES	333,33	4.000,00
Sistema Contable Legos	HONORARIOS PROFESIONALES	333,33	4.000,00
Gastos Judiciales y Notariales	HONORARIOS PROFESIONALES	1.666,67	20.000,00
Honorarios Profesionales Coop.y E/S	HONORARIOS PROFESIONALES	625,00	7.500,00
Auditoría Externa	HONORARIOS PROFESIONALES	200,00	2.400,00

Sesiones Vocales Cons.Administrac	HONORARIOS Y DIETAS	1.250,00	15.000,00
Sesiones Vocales Cons.Vigilancia	HONORARIOS Y DIETAS	500,00	6.000,00
Refreg.Sesiones Directivos-asamb	REFRIGERIOS ASAMBLEAS	716,67	8.600,00
Alimentación Personal	ALIMENTACIÓN PERSONAL	709,22	8.510,61
Movilización Directivos (Coop. Y E/S)	GASTOS VARIOS	541,67	6.500,00
Viáticos Contador	GASTOS VARIOS	0,00	0,00
Uniformes Varios	GASTOS VARIOS	266,67	3.200,00
Arrendamiento Oficina Terminal T	GASTOS GENERALES	2.000,00	24.000,00
Arrendamiento Terminal Santa Elena	GASTOS GENERALES	300,00	1.800,00
Arrendamiento Oficina Montañita	GASTOS GENERALES	350,00	4.200,00
Arriendos Antena y Frecuencia	GASTOS GENERALES	500,00	6.000,00
Suministros y Materiales/Oficina	GASTOS GENERALES	2.363,01	28.356,08
Suministros de Limpieza	GASTOS GENERALES	750,00	9.000,00
Agua Potable	GASTOS GENERALES	625,00	7.500,00
Energía Eléctrica	GASTOS GENERALES	1.412,59	16.951,03
Teléfonos Cooperativa	GASTOS GENERALES	750,00	9.000,00
Impuestos Municipales y Otros	GASTOS GENERALES	1.666,67	20.000,00
Póliza Seguro y Reaseguro	GASTOS GENERALES	916,67	11.000,00
Contribuciones-Donaciones	GASTOS GENERALES	416,67	5.000,00
Gastos de Intereses	GASTOS GENERALES	416,67	5.000,00
Pérdida Fortuita	GASTOS GENERALES	166,67	2.000,00
Movilización Mensajero	GASTOS GENERALES	0,00	0,00
Transporte de Combustible	GASTOS GENERALES	125,00	1.500,00
Mantenimiento y Edificaciones	MANTENIMIENTO Y REPARAC.	1.512,50	18.150,00
Mantenimiento Equipos de Computa	MANTENIMIENTO Y REPARAC.	344,29	4.131,50
Equipos y Maquinaria Estación	MANTENIMIENTO Y REPARAC.	3.000,00	36.000,00
Vehículo Mack + Camioneta correo	MANTENIMIENTO Y REPARAC.	596,86	7.162,27
Mantenimiento caja de cambio	MANTENIMIENTO Y REPARAC.	800,00	9.600,00
Guardiana y Seguridad	GUARDIANIA	2.500,00	30.000,00
Monitoreo Estación	GUARDIANIA	45,83	550,00
Gastos de Aniversario y Fin de año	OTROS GASTOS	833,33	10.000,00
Cursos y Seminarios	OTROS GASTOS	250,00	3.000,00
Capacitación General	OTROS GASTOS	300,00	3.600,00
Canasta Navideña	OTROS GASTOS	300,00	3.600,00
Transporte de Valores	OTROS GASTOS	1.238,47	14.861,66
Comisión Bancaria	OTROS GASTOS	50,00	600,00
Publicidad	OTROS GASTOS	700,00	8.400,00
Provisión Ctas Incobrables	OTROS GASTOS	116,67	1.400,00
Provisiones Laborales	OTROS GASTOS	625,00	7.500,00
Depreciación Activos Fijos	OTROS GASTOS	7.000,00	84.000,00
Varios	OTROS GASTOS	1.500,00	18.000,00
Imprevistos	OTROS GASTOS	700,00	8.400,00
Iva que se carga al gasto	OTROS GASTOS	2.500,00	30.000,00
TOTAL		83.159,37	996.112,49

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular			
PARTIDAS FIJAS ESTABLECIDAS EN EL ESTADO DE RESULTADO PARA QUE ADMINISTRE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO			
		ENERO-DICIEMBRE-2013	
		PRESUPUESTADO	
Grupo/Área	Nombre de la Cuenta	Unidades	Importe
		MENSUAL	ANUAL
Gastos de Aniversario y Fin de año	OTROS GASTOS	833,33	10.000,00
Cursos y Seminarios	OTROS GASTOS	250,00	3.000,00
Capacitación General	OTROS GASTOS	300,00	3.600,00
Canasta Navideña	OTROS GASTOS	300,00	3.600,00
Alimentación de Personal	OTROS GASTOS	709,22	8.510,64
Bonificación a Trabajadores	OTROS GASTOS	500,00	6.000,00
TOTAL		2.892,55	34.710,64


Elaborado por: Juan Carlos Benites Bailón


En referencia al Presupuesto General Anual de la Cooperativa existen estimaciones de dinero para cubrir los gastos relacionados con el Talento Humano, con la ejecución de la propuesta el Jefe de la Unidad con su equipo de trabajo, serian los encargados de administrar dichas partidas y presentar los justificativos de cómo fueron consumidas.

La partida proyecta un costo mensual de \$2.892,55 y un costo anual de \$ 34.710,64. Para cubrir los gastos generados para el Plan de Incentivos existe una cuenta de Bonificaciones para los Empleados Administrativos y Operativos de un promedio entre \$500.00 la misma se le pagara dependiendo de la meta cumplida o el buen trabajo realizado. Otras de las cuentas relevantes para mantener al personal administrativo actualizado en conocimientos y preparados es la de Cursos y Seminarios por medio de los Planes y el presupuesto se proyecta un costo mensual de \$250,00 y \$3000, 00 anuales. Además para el personal operativo se proyecta Capacitaciones con costos mensuales de \$300.00 y \$3.600,00 anuales.

La Canasta Navideña, Agasajos, Aniversarios, Integraciones y fechas conmemorativas al personal son vitales para aumentar el sentido de pertenencia por lo tanto se mantiene partidas presupuestarias de \$1133,00 mensuales y \$13600,00 anuales por este concepto. Y en última instancia el luch y los vales de almuerzo a los que acceden los colaboradores si se quedan en las instalaciones laborando con un costo de \$709,22 mensuales y \$8.510,00.

4.9.10.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE EFECTIVO.

ESTADO DE RESULTADO CLP PROYECTADO AL DICIEMBRE 2013			
INGRESOS			\$ 1.711.815,42
		\$ 990.038,58	
VENTA DE BOLETOS	\$ 3.965.998,58		
Costo de Venta de Boletos	\$ 2.975.960,00		
VENTAS COMBUSTIBLE		\$ 462.082,47	
Venta de Combustible	\$ 3.396.609,33		
Costo de Venta	\$ 2.934.526,86		
VENTAS DE COLAS		\$ 16.351,29	
Venta de Colas	\$ 34.537,02		
Costo de Venta	\$ 18.185,73		
OTROS INGRESOS		\$ 243.343,08	
Servicios de Correo	\$ 228.121,58		
Otros Ingresos	\$ 6.793,87		
Arrendamiento	\$ 5.539,96		
Intereses Ganados	\$ 2.887,67		
EGRESOS			878517,28
GASTOS DE OPERACIÓN			542084,26
Remuneracion y Beneficios Operativos	277893,95		
Gasto Estudio de Invest,	1048,45		
Mantenimiento y Reparaciones	64025,66		
Gasto de Depreciaciones	13166,89		
Gasto Generales de Operación	152291,43		
Impuesto y Contribuciones	15941,14		
Saervicios Bancarios	17716,74		
GASTOS DE ADMINISTRACION			336433,02
Remuneracion y Beneficios Operativos	49463		
Remuneracion Unidad de Talento Hu	44227		
Otros Gastos Adminis.	131904,91		
Otros Gastos.	64619,97		
Gastos de Depreciaciones	46218,14		
Gastos de Servicio de Transporte			
UTILIDAD OPERACIONAL			\$ 833.298,14
15% PARTICIP. DE TRABAJADORES			\$ 124.994,72
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS			\$ 708.303,42
10% RESERVAS ESPECIALES			\$ 70.830,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			\$ 637.473,08
25% IMPUESTO A LA RENTA			\$ 159.368,27
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$ 478.104,81

COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR				
BALANCE GENERAL PROYECTADO al 31 DE DICIEMBRE 2013				
ACTIVOS			PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		1262550,572	PASIVOS CORRIENTES	928365,71
Caja y Bancos	981.798,89		Ctas y Dtos por Pagar Proveedores	137880,62
Cuentas por Cobrar	274738,92		Obligaciones con Instituciones Financ	4216,15
Anticipos a Terceros	6012,76		Ahorro de Socios x Pagar	693.067,05
			Obligaciones con la Admin, Tributari	57.887,33
ACTIVOS REALIZABLES		126481,87	Otras Ctas por Pagar	26661,33
Inventario Mercaderia Coop.	76911,04		Pagos Anticipados	8.653,23
Inventario Bebidas	426,13			2663,97
Inventario Insumos Estación	232		PASIVOS A LARGO PLAZO	2663,97
Inventario Diesel	16671,75			1096
Inventario Gasolina Extra	14332,04		PASIVOS DIFERIDOS	1096
Inventario Gasolina Super	9505,74			
Repuestos	8403,17		TOTAL PASIVOS	932125,68
			PATRIMONIO	
ACTIVOS FIJOS		1426854,48	Certificados de Aportación	1179505,79
Terrenos	512612,21		Ahorro Certificado de Aportación	191053,67
Edificios	549174,14		Cuotas Socios	1754,7
Instalaciones	16754,46		Reservas Especiales	70830,34
Muebles y Equipos de Oficinas	79.438,83			
Vehiculos	268.874,84		Utilidad o Perdida del Ejercicio	478104,81
		33400,07	TOTAL PATRIMONIO	1921249,31
ACTIVOS DIFERIDOS	33400,07			
		4088		
ACTIVOS A LARGO PLAZO	4088			
TOTAL ACTIVOS		2853374,992	TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	2853374,99

Elaborado por: Juan Carlos Benites Bailón

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2013



SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS				196277,75
AUMENTOS DEL PERIODO				8.301.764,54
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				8.064.555,16
Dinero Recibido de Clientes				7.640.488,01
Venta de Boletos	3.965.998,58			
Venta de Combustible y Compensación	3.396.609,33			
Ventas de colas y agua	34.537,02			
Servicios de Correo, Dormidas y Otros	228.121,58			
Arrendamientos	5.539,96			
Intereses Ganados	2.887,67			
Otros Ingresos	6.793,87			
DINERO RECIBIDOS DE OTROS CLIENTES NO RELACIONADOS				
Dinero recibido de Ctas x Pagar Proveedores				29.777,17
01/01/2013	108.103,45			
31/12/2013	137.880,62			
Dinero recibido de Obligaciones Tributarias				484,40
01/01/2013	49.273,90			
31/12/2013	49.758,30			
Dinero recibido de Obligaciones con el IESS				1.916,10
01/01/2013	6.212,93			
31/12/2013	8.129,03			
Dinero recibido de Ahorros Socios Ctas x Pagar				386.647,65
01/01/2013	306.419,40			
31/12/2013	693.067,05			
Dinero recibido x Ingresos Anticipos				5.241,83
01/01/2013	3.411,40			
31/12/2013	8.653,23			
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				23358,73
Dinero Recibido de Préstamos Bancarios				23358,73
01/01/2013	27446,73			
31/12/2013	4088,00			
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				213.850,65
Dinero Recibido Ahorros Futuros Certificados de Aportación				191.053,67
Ahorro Certificados de Aportación	191.053,67			
Dinero Recibido de Cuotas Socios				707,90
01/01/2013	1.046,80			
31/12/2013	1.754,70			
Dinero Recibido de Reservas Obligatorias y Especiales				22.089,08
01/01/2013	259.424,51			
31/12/2013	281.513,59			

DISMINUCIÓN DEL PERIODO				7.516.243,40
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				6.854.926,64
Dinero Entregado de Inventario de Mercaderías			30.542,35	
01/01/2013	95.939,52			
31/12/2013	<u>126.481,87</u>			
Dinero Entregado de Costo de Venta			5.928.672,59	
Dinero Entregado por Gastos de Operación			542.084,26	
Dinero Entregado de Gasto de Administración			336.433,02	
			17.098,16	
Dinero Entregado de Clientes		17.098,16		
01/01/2013	257.640,76			
31/12/2013	<u>274.738,92</u>			
			96,26	
Dinero Entregado por Pago Anticipado		96,26		
01/01/2013	5.916,50			
31/12/2013	<u>6.012,76</u>			
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				160.550,69
Dinero Entregado de Muebles y Equipos		10.550,69	10.550,69	
01/01/2013	68.888,14			
31/12/2013	<u>79.438,83</u>			
			116.299,84	
Dinero Entregado por Vehículos		116.299,84		
01/01/2013	152.575,00			
31/12/2013	<u>268.874,84</u>			
			33.700,16	
Dinero Entregado por Certificados de Aportación		33.700,16		
01/01/2013	1.213.205,95			
31/12/2013	<u>1.179.505,79</u>			
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				500.766,07
Utilidades Retenidas y Distribuidas	478.104,81			
Utilidades del Ejercicio Anterior	<u>22.661,26</u>			
SALDO FINAL EN CAJA Y BANCOS SEGÚN FLUJO DE EFECTIVO				981.798,89
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS SEGÚN BALANCES				981.798,89

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

CONCLUSIONES.

- En la estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular se detectó la carencia de una Unidad especializada en tratar asuntos referentes a la Administración del Talento Humano, la muestra estudiada ratifica que el Departamento de Contabilidad no orienta ni cubre todas las necesidades.
- Los procesos de administración de personal como son la planeación, reclutamiento, selección, evaluación y control se constituyen en pilares indispensables para lograr el cumplimiento de los objetivos, mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz en la Cooperativa.
- Las herramientas, técnicas y programas actualizados forman parte fundamental del proceso de Talento Humano para corroborar con la consolidación del sistema administrativo, técnico y operativo en general, causando fluidez y eficiencia en los métodos de trabajo.
- La Unidad de Talento Humano apoyará con asesoría continua a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador es responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como de los asignados para dirigir cada una de las tareas de los colaboradores.
- De acuerdo al análisis de los resultados se determina que la Cooperativa cuenta con los recursos humanos, físicos y monetarios para la ejecución de una estructura que administre todos los aspectos relacionados con el personal, el continuo crecimiento del nivel de contratación de elementos humanos justifica esta necesidad que ayudará a mantener al equipo más competitivo.

RECOMENDACIONES.

- Instaurar en el Orgánico Funcional de la Cooperativa la Unidad de Talento Humano con la aprobación de la Asamblea General que incremente la contribución laboral de los empleados, la visión de los Directivos lo cual va a optimizar las gestiones de la administración de los Recursos Humanos de la institución, a través de la redistribución y organización de las funciones y procesos de esta área que son manejadas por el Departamento de Contabilidad.
- Redefinir con la aplicación de un sistema de reingeniería organizacional en cada uno de los procesos de Administración de Talento Humano que disminuirán las falencias encontradas e incrementaran su contribución hacia los empleados, los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará.
- Se sugiere la constante actualización en los programas y sistemas que complementan la práctica diaria en los procesos de Administración de Talento Humano, para canalizar de mejor manera cada uno de los aspectos, conocimientos, habilidades que poseen los colaboradores para que sean compensados equitativamente.
- Aprobar dentro del presupuesto de la Institución la partida destinada para la ejecución de la Unidad de Talento Humano, considerando que ya existe la estructura física en cuanto a equipos y dependencias administrativas así como valores que se están destinando para estos menesteres y que actualmente son manejados por el Departamento de Contabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARREGA LÓPEZ Kemil , 2010 Reglamento Interno de Trabajadores de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Libertad Peninsular, Aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, Ab. Ricardo Campozano Delgado (Director Regional de Trabajo). Guayaquil
- BARQUERO CORRALES Alfredo, 2005 Administración de Recursos Humanos II Parte, Editores EUNED, Costa Rica.
- BERNAL TORRES César Augusto, 2006 Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda edición, Pearson educación mexicana S.A
- BLANCO Restrepo Jorge, 2005 Administración de Servicios de Salud, Corporación para la Investigación, Segunda Edición, Bogotá.
- BOHLANDER George & SNELL Scott, 2008 Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores S.A 14ava Edición, México.
- CASTILLO APONTE José 2006 Administración de Personal “Un Enfoque hacia la Calidad” Ecoe Ediciones S,A Segunda Edición, Bogotá.
- CHIAVENATO Idabelto. 2009 Gestión de Talento Humano. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, Tercera Edición, México.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS “LEY DE COOPERATIVAS”, Reglamentos,

- Y PUBLICACIONES, 2011. Legislación Conexa, Concordancia, Deposito IND.
- CUROS Vila Pilar, DÍAZ Cuevas Christian, OLTRA Comorera Víctor, RODRÍGUEZ Serrano Juan, TEBA Nuez Rosa, 2005 Desarrollo del Factor Humano, Editorial UOC, Barcelona- España.
- FLEITMAN Jack, 2007. Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad, Editorial Pax, México.
- GAN Federico, 2006. Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones, Ediciones Díaz de los Santos, España.
- JALVO Marina, 2006. El Régimen Disciplinario, Editorial LEX NOVA, Tercera Edición. España.
- LIBROS Y ACTAS DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS Tomo I, II, III, IV, V, VI, VII VIII, IX y X. La Libertad.
- MÉNDEZ ALVAREZ Carlos 2006 Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, EDITORIAL Limusa de C.V.
- MONDY, Wayne; NOE, Robert, 2005 Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Pearson Educación, México
- PAREDES Wilson Gonzalo 2009. Como Desarrollar una Tesis, Editorial S&S, Ecuador.

- RODRÍGUEZ, Joaquín, 2007. Administración Moderna de Personal, Cengage Learning Editores S.A Séptima Edición México.
- SARRIES Sáenz & CASARES Esther, 2008 Buenas Prácticas de Recurso Humano, ESIC Editorial, Madrid – España
- SNELL y BOHLANDER 2008 Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores S.A, 14 ava Edición, México.
- VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, 2006 Diagnóstico Organizacional, colección textos universitarios.

Bibliografía de la Web - Páginas de Internet:

BUTTERISS Margaret, Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para Crear una Organización de Alto Rendimiento. (en línea) Edición: 2000 [Consultado el 14 de Marzo del 2012] Editora: EDIPE Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>.

DESSLER Gary, Administración de Personal (en línea) Edición: 6ta Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana 2006 [Consultado el 25 de Agosto del 2011] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>.

DOLAN Simón, Randall S. Schuler y Ramón Valle, La Gestión de los Recursos Humanos (en línea) Mc Graw-Hill / Interamericana de España 2005 [Consultado el 12 Febrero del 2012] Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>.

GOMEZ José Manuel, Fundamentos del Comportamiento Humano, (en línea), EDICIONES ENCUETRO, Madrid 2005 [Consultado el 18 Marzo del 2012] Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=mJ-sEoHpSjYC&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos&source>.

KEITH Davis, William B. Werther Jr, Administración de Personal y Recursos Humanos (en línea) Edición: 5ta Traducido y printeado en México Año: 2006 [Consultado el 20 de Mayo del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.html>.

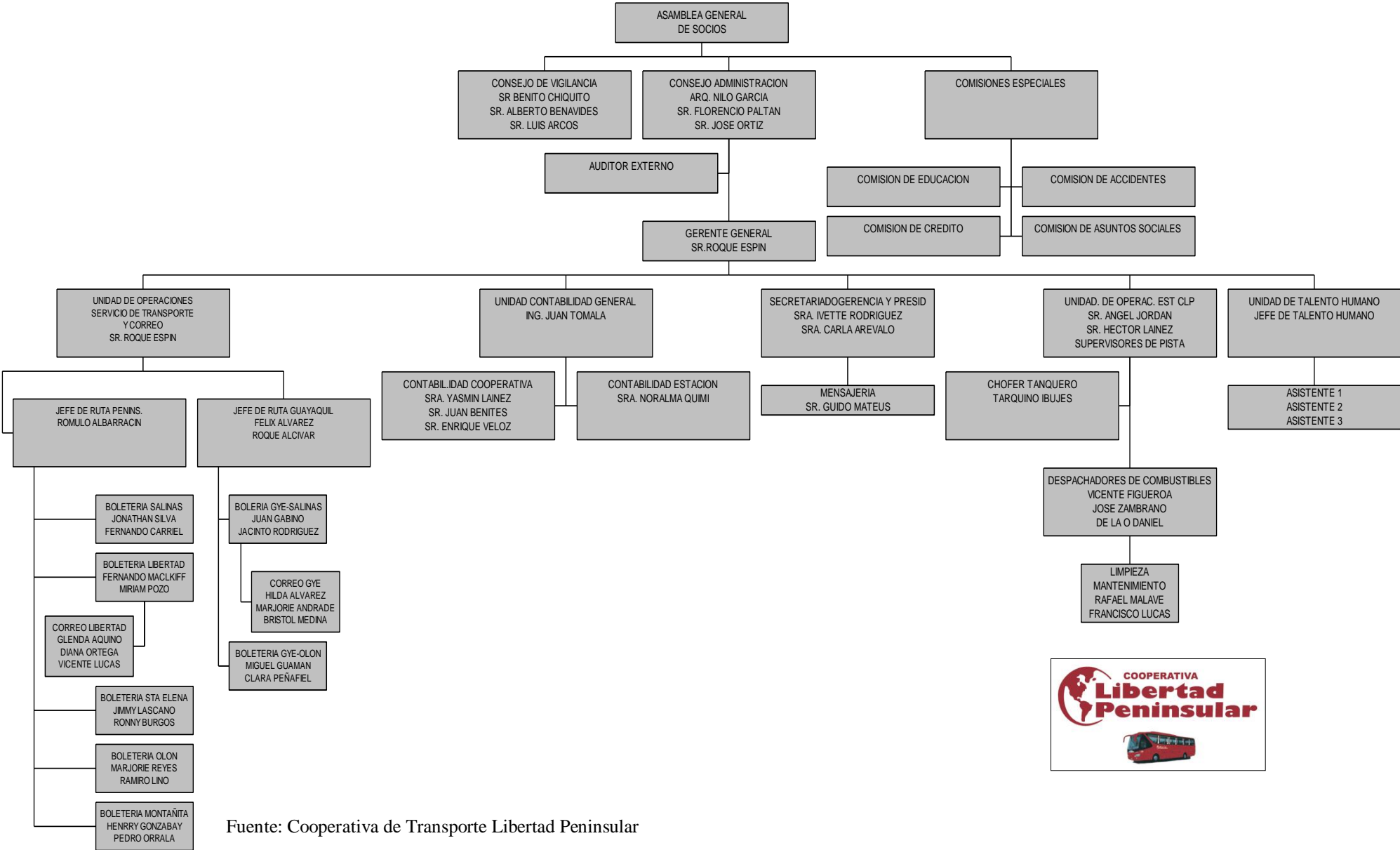
MARQUEZ Pérez, M. Satisfacción laboral. (En línea), México, 2005. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.

Milkovich, George T. Dirección y Administración de recursos humanos. (en línea) (6ª ed.) México: McGraw – Hill 1994 Interamericana de México, S.A. [Consultado el 20 de Enero del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eproselec.htm> y en: <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>.

PINO María De Los Ángeles, Recursos Humanos. (En línea), EDITEX, México 2008. [Consultado el 30 de Noviembre del 2011]. Disponible en: http://books.google.com.ec/books?id=G3KrZPI4_4cC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.

PROBS. G.K. Using The Personal Orientation Inventory, 8en línea) Germany 2007 [Consultado el 15 de Abril del 2012] (POI) to Measure (En red). Disponible en: <http://learningassistance.com/2002/Nov02/index.htm>.

ANEXO 1. ORGANIGRAMA GENERAL CLP.



Fuente: Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular

ANEXO 2. REGLAMENTO GENERAL INTERNO.



Dirección Regional del Trabajo
Av. Olmedo 110 y Malecón
Telf: 2322-158, ext. 41300
www.mintrab.gov.ec

DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO.-

Guayaquil, 20 de mayo del 2010; las 10h10.-

De conformidad con el Art. 64 del Código del Trabajo, se aprueba, el Reglamento Interno de Trabajo de la **COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL "LIBERTAD PENINSULAR"**, el mismo que regulará las relaciones laborales con sus trabajadores, con las siguientes modificaciones: En todo el texto del Reglamento Interno de Trabajo, sustituir "CAPITULO" por "CAPÍTULO"; "ARTICULO" por "ARTÍCULO"; "Código de Trabajo" por "Código del Trabajo"; en el **CAPÍTULO I**, sustituir "ACCION" por "ACCIÓN"; **ARTÍCULO 1**, sustituir "Art. 6" por "Art. 64"; **ARTÍCULO 2**, sustituir "AMBITO" por "ÁMBITO"; **inciso segundo**, sustituir "termino" por "término"; **ARTÍCULO 3**, sustituir "SUJECION" por "SUJECIÓN"; al final del artículo agregar "Sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada uno de los trabajadores"; **ARTÍCULO 7**, sustituir "JERARQUICO" por "JERÁRQUICO"; **ARTÍCULO 8**, sustituir "funcionario" por "funcionario"; **ARTÍCULO 9**, sustituir "CONTRATACION" por "CONTRATACIÓN"; **literal b)**, sustituir "Libreta" por "Cédula"; "record policial" por "Certificado de Antecedentes Personales"; "carne" por "carné"; "ultimo" por "último"; **literal h)**, sustituir "Carnet" por "Carné"; **ARTÍCULO 12, inciso segundo**, sustituir "firmaran" por "firmarán"; "ultimo" por "último"; **ARTÍCULO 13, inciso segundo**, sustituir "aplicara" por "aplicará"; **inciso cuarto**, sustituir "notificara" por "notificará"; **ARTÍCULO 18, literal b)**, sustituir "18H00" por "16H00"; **ARTÍCULO 21**, sustituir después de "consecutivos" agregar "dentro de un período mensual de labor"; **ARTÍCULO 22**, sustituir "consideraran" por "considerarán"; **ARTÍCULO 27, inciso primero**, sustituir "termino" por "término"; **ARTÍCULO 40**, sustituir "ACTUALIZACION, AUTORIZACION Y ROTACION" por "ACTUALIZACIÓN, AUTORIZACIÓN Y ROTACIÓN"; **literal a)**, sustituir "numero" por "número"; **ARTÍCULO 43, literal s)**, sustituir "e la" por "de la"; **ARTÍCULO 44**, sustituir "SANCION" por "SANCIÓN"; en la PRIMERA SANCIÓN, sustituir "5% del sueldo" por "5% de la remuneración diaria del trabajador"; **ARTÍCULO 47, literal c)**, sustituir "mimas" por "mismas"; **ARTÍCULO 50, inciso segundo**, sustituir "aplicara" por "aplicará".- Actúe la Abg. Zoila Delvicer Mejía, Secretaria Regional del Despacho, quién pondrá las certificaciones respectivas, archivará el original y entregará las copias de conformidad de la Ley. Exhíbase un ejemplar legalizado del presente reglamento en un lugar visible del centro de trabajo, para que sea conocido por todos los trabajadores.-
CÚMPLASE Y EXHÍBASE.-

Ab. Ricardo Campozano Delgado
DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO (E)

LO CERTIFICO:

Ab. Zoila Delvicer Mejía
SECRETARIA REGIONAL
Dirección Regional del Trabajo

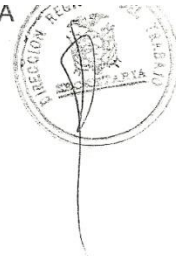


CERTIFICO: Que el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía **COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL "LIBERTAD PENINSULAR"**, queda registrado en el libro respectivo, archivándose el original y entregándose las copias de conformidad con la Ley.

Guayaquil, 20 de mayo del 2010

Ab. Zoila Delvicer Mejía
SECRETARIA REGIONAL
Dirección Regional del Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, HIGIENE Y SEGURIDAD DE LA
COOPERATIVA DE TRASPORTE INTERPROVINCIAL LIBERTAD
PENINSULAR.



CAPITULO I: CAMPO DE ACCION DEL REGLAMENTO INTERNO.

ARTICULO 1.- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

PROPOSITO

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto de establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Cooperativa de Transporte "Libertad Peninsular", con el fin de alcanzar el grado mas alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su personal y establecer las normas que regulen las relaciones de la Cooperativa y el personal sujeto al Código de Trabajo, cumpliendo con las disposiciones prescritas en el Código del trabajo y en los Estatutos de la Cooperativa

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 6el numeral 12 del Art. 42, del literal e) del Art. 45 del mismo Código y, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, la Cooperativa de Transporte "Libertad Peninsular" con domicilio principal en la ciudad de La Libertad dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

ARTÍCULO 2.- AMBITO DE APLICACIÓN:

En este reglamento se utilizará el término Cooperativa para referirse el nombre de la empresa y se usará la palabra "trabajadores" la cual incluirá a empleados y trabajadores en general.

El termino reglamento se usará para referirse al Reglamento interno de Trabajo de la Cooperativa, contenido en este instrumento.

El uso de los términos en masculino incluirán el femenino, el uso de tiempo singular incluire plural y viceversa.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de la Cooperativa que este sujeto al Código de Trabajo.

ARTICULO 3.- SUJECION:

Tanto la cooperativa como sus trabajadores quedan sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y las normas del Código de Trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la cooperativa y los trabajadores. Se presume su conocimiento, y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún trabajador. Para efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento una vez aprobado.

ARTICULO 4.- Definiciones:

Para los efectos del presente Reglamento se entenderá por:

a) Cooperativa: La entidad empleadora que contrata los servicios del trabajador.



- b) Trabajador: Toda persona que en cualquier carácter preste servicios a la cooperativa, por los cuales reciba remuneración, en este caso, todos los de las áreas administrativas, operativas y de servicio.
- c) Riesgo Profesional: Los riesgos a que está expuesto el trabajador y que puedan provocarle un accidente o una enfermedad profesional.
- d) Equipo de Protección Personal: Elemento o conjunto de elementos, que permita al trabajador actuar en contacto directo con una sustancia o medio hostil, sin deterioro para su integridad física.
- e) Accidente de Trayecto: Es el que ocurre en el trayecto directo de ida o regreso entre la casa del trabajador y el lugar de trabajo. El accidente del trayecto deberá ser calificado por la Inspectoría de trabajo como la Unidad Técnica de Seguridad y Salud.
- f) Accidente del Trabajo: Es toda lesión que una persona sufra a causa o con ocasión del trabajo, y que le produzca incapacidad o muerte.
- g) Enfermedades Profesionales: son las causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o el trabajo que realice la persona y que le produzca incapacidad o muerte.
- i) Normas de Seguridad: El conjunto de reglas obligatorias emanadas de este Reglamento.



ARTÍCULO 5.- Carácter Obligatorio

Las disposiciones del presente Reglamento Forman parte integrante del Contrato de Trabajo Individual de cada trabajador de la Cooperativa, por lo que todo el personal tiene la obligación de regirse al mismo.

Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de la cooperativa, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina, para la aplicación de este Reglamento, tendrán el carácter de obligatorio.

ARTÍCULO 6.- Política de Personal

La Política de Personal de la Cooperativa tiene como objetivo valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Esta Política se basa en los siguientes principios:

- Mejoramiento constante de la Calificación Técnica del Personal;
- Ausencia de toda discriminación con relación al sexo, raza, nacionalidad u origen;
- Salarios y condiciones de empleo competitivo y estimulante;
- Desarrollo de una gestión participativa.

CAPITULO II: DEL ORDEN JERARQUICO EN LA COOPERATIVA

ARTÍCULO 7.- ORDEN JERARQUICO

El personal de la Cooperativa esta obligado a cumplir las disposiciones de orden técnico, administrativo y disciplinario de la misma. Para tal efecto se establece el siguiente orden jerárquico:



- a. Gerente General
- b. Presidente.
- c. Apoderado general.



ARTÍCULO 8.- El Gerente General de la Cooperativa es el representante legal, en consecuencia dicho funcionario o el apoderado podrá dar por terminado los contratos de trabajo.

CAPITULO III: REQUISITOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA

ARTÍCULO 9.- REQUISITOS NECESARIOS PERA LA CONTRATACION

Para ser trabajador de la Cooperativa se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años, y si excepcionalmente se contratara a menores de edad, se aplicará las disposiciones del Art. 35 del Código de Trabajo;
- b) Tener Cédula de Identidad, Libreta Militar, record policial, certificado de votación, carne del IEES, certificado actualizado del ultimo trabajo. y cualquier otro documento que la Ley lo disponga.
- c) Haberse sometido al Examen Médico PRE-ocupacional y a las pruebas Psicotécnicas que determine la cooperativa;
- d) Suscribir para el desempeño de las funciones que se le asignen, el Contrato de Trabajo respectivo;
- e) Acreditar idoneidad para la función que va a realizar; y
- f) Acreditar que se trata de una persona honesta y que no tiene juicio penal en su contra.
- g) Dos Carta de honorabilidad y honradez.
- h) Carnet de trabajo, en el caso de extranjeros.

ARTÍCULO 10.- Ningún candidato o aspirante será considerado trabajador de la cooperativa, si está, por medio de su Representante Legal, no ha suscrito el respectivo Contrato de Trabajo.

ARTÍCULO 11.- Los Contratos de Trabajo se celebrarán siempre por escrito y se registrarán en la Inspectoría del Trabajo.

ARTÍCULO 12.- Con treinta días de anticipación a la expiración del plazo de un año, la cooperativa procederá a notificar al trabajador su voluntad de terminar el Contrato de Trabajo, en la forma prevista en el Capítulo "De la Competencia y del Procedimiento" del Código de Trabajo.

Todos los contratos de trabajo serán por escrito, los trabajadores que ingresen como nuevos obligatoriamente firmaran un contrato por un periodo de prueba por "noventa días" este periodo será la etapa inicial y tener por parte de la cooperativa, las aptitudes y capacidades del trabajador y por parte de este ultimo si le conviene o no las condiciones de trabajo que le ofrece la cooperativa.

ARTÍCULO 13.- La cooperativa pagara a los trabajadores mensualmente la remuneración fijada en el respectivo Contrato de Trabajo más los Beneficios Legales correspondientes. De los haberes del trabajador se descontarán los aportes al Seguro Social, el Impuesto sobre la Renta; así como los valores que le corresponda devolver por Bienes de la cooperativa destruidos, dañados o desaparecidos por culpa del trabajador, por pensiones de alimentos y otros que fueren legalmente ordenados.

El pago de los sueldos se aplicara quincenalmente los días 15 y 30 de cada mes, o en el día hábil anterior, cuando tales fechas coinciden con los días de descanso o feriado. Los pagos serán hechos en moneda de curso legal, siendo esta en cheque o a través de transferencias bancarias, en la oficina principal de la Cooperativa. En caso de imposibilidad por enfermedad u otra causa, podrá autorizar por escrito a la empresa que su sueldo le sea entregado a una tercera persona.

El trabajador deberá firmar una constancia de pago que muestra el sueldo ganado en el periodo de pago, menos las deducciones autorizadas por el mismo. Así como aquellas otras requeridas por la ley.

Los trabajadores de turnos rotativos, no podrán abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente. Si el trabajador entrante no llegare a tiempo y hora de su entrada obligatoria, el solicitante notificara a su superior más inmediato para que tome las medidas que correspondan.

ARTÍCULO 14.- El Trabajador que no estuviere de acuerdo con la liquidación de su remuneración deberá reclamar en forma inmediata a Pagaduría y de no ser subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir ante el Representante Legal de la cooperativa para solucionar adecuadamente su reclamo.

ARTÍCULO 15.- Los Trabajadores que tienen a su cargo dinero o bienes de propiedad de la cooperativa, son personal y solidariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada y de su uso normal, por lo que la Cooperativa se reserva el derecho de seguir las Acciones Civiles y Penales que la Ley otorga.

ARTÍCULO 16.- La Cooperativa podrá exigir garantías suficientes a satisfacción de la misma, para responder por los valores, equipos y herramientas que se establecieron a cargo o quedaren bajo el control de algún trabajador.

CAPITULO V: DE LOS HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO

ARTÍCULO 17.- Jornada de trabajo

1. Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador y no puede disponer libremente de su actividad ni de sus movimientos.

2. Se considera que el trabajador está a disposición del empleador desde el momento en que llega al lugar donde deba efectuar su trabajo. o donde deba



recibir órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad.

ARTÍCULO 18.- Las jornadas y turnos de trabajo son los siguientes:

a) Los trabajadores del área operativa deberán trabajar semanalmente 40 horas, y están obligados a cumplir los turnos programados por la cooperativa. Tendrán derecho al pago de horas suplementarias y extraordinarias cuando laboren horas adicionales, las que serán pagadas de conformidad con las normas del Código del Trabajo.

b) El Trabajador Técnico, ingresará a las 08H00 horas y, la salida será a las 18H00 horas, para coordinar los trabajos a ejecutarse al día siguiente, siendo su jornada normal de ocho horas diarias; las horas suplementarias serán pagadas con los recargos legales señalados en el Art. 55 del Código del Trabajo; Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.

c) Para el personal que trabaja en jornada nocturna se reconocerán los recargos reconocidos en el Art. 49 del Código de Trabajo.

d) El personal de área de Mantenimiento y Administrativa laborará 8 horas diarias, de 08H30 hasta las 13H30 y de 15H30 hasta las 18H30, de lunes a sábado con un máximo de 40 horas semanales. Tendrá dos horas intermedias para lunch que se aplicara a partir de las 12 h 30 horas o de acuerdo a lo programado 08h30 hasta las 13h30 y de 15h00 hasta las 18h30

Los Trabajadores están obligados a registrar personalmente su asistencia al trabajo, sean estos por medio de tarjetas, relojes o controles digitales, sin perjuicio a la obligación que tiene el Jefe Inmediato Superior de controlar la puntualidad y permanencia del personal a su cargo, en los lugares de trabajo y de reportar las novedades al responsable de personal dentro de las 24 horas siguientes al hecho.

La Tolerancia en los atrasos será de hasta diez minutos.

Estos horarios y la jornada de trabajo podrán modificarse según las necesidades de la cooperativa y las disposiciones legales y contractuales vigentes.

Ningún Trabajador de la cooperativa podrá laborar Horas Suplementarias o Extraordinarias sino por orden escrita emanada de antemano por el Jefe Departamental, quién podrá extender la jornada diaria de trabajo o exigir que presten el servicio en los días de descanso obligatorio, observando las disposiciones legales vigentes.

Las Horas Suplementarias o Extraordinarias no serán reconocidas para los cargos directivos o de confianza, de conformidad con el Art. 58 del Código de Trabajo.

ARTÍCULO 19.- Jornada ordinaria y semana de trabajo

1. Salvo las excepciones previstas en la Ley,

1. La jornada diurna de trabajo será de hasta ocho horas diarias y cuarenta semanales y tendrá lugar entre las 6H00 y las 19h00
2. La jornada nocturna será desde las 00H00 y las 06H00 del día siguiente,
3. La jornada mixta comprende periodos de trabajo diurnos y nocturnos y será de hasta 38 horas semanales. Cuando el periodo de trabajo



nocturno sea de más de cuatro horas la jornada se considerará nocturna.

4. Los límites fijados para la jornada diurna y nocturna podrán modificarse por acuerdos entre empleadores y trabajadores, siempre que se establezcan provisiones compensatorias en caso de exceso, y a condición de que el total de horas trabajadas en un lapso de ocho (8) semanas no exceda en promedio de cuarenta (40) horas por semana.



ARTÍCULO 20.- El Trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas.

Tanto en el primer caso como en el segundo caso, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el Empleador o por la Ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos, la jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos.

ARTÍCULO 21.- La cooperativa solicitará el Visto Bueno para la terminación del Contrato de Trabajo, entre otras causas, cuando los trabajadores incurrieren en la falta de asistencia, sin justificación legal, por más de tres días consecutivos, de conformidad con lo previsto en el Art. 172 Numeral Primero del Código de Trabajo.

ARTÍCULO 22.- El empleador concederá a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas en la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se consideraran sin reducción de las remuneraciones de acuerdo con el Art. 42, literal 9no, del Código de Trabajo. En este caso, es obligación del trabajador presentar el correspondiente Certificado Médico del Facultativo del IESS.

ARTÍCULO 23.- Trabajos por la noche, durante el fin de semana y en días no laborables no serán autorizados, con excepción del personal para el cual su trabajo normal implica hacerlo en dichos horarios, o si la cooperativa lo requiere por circunstancias excepcionales.
Estas horas serán remuneradas según las disposiciones del Código de Trabajo.

CAPITULO VI: OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 24.- De otra actividad Adicional

El Trabajador tiene que abstenerse de toda actividad adicional, lucrativa o no, que pudiere perjudicar o interferir directa o indirectamente, en los intereses de la cooperativa.



En el campo de sus actividades laborales o profesionales el trabajador no puede aceptar comisiones, dádivas, porcentajes, regalos o cualquier otro tipo de ventaja, por parte de proveedores o personas que están en relación de negocios con la cooperativa.



ARTÍCULO 26: Viajes por Misiones y su Movilización

El Trabajador que cumpla una misión o deba trasladarse a un lugar distinto del de su residencia por razones del servicio para la cooperativa, recibirá el pago de los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación con sujeción a las disposiciones especiales que a tal efecto emitirá la misma.

ARTÍCULO 27.- Documentos, Materiales y Dinero

Cumplir estrictamente con los depósitos de dinero que se han recaudado, entrega de correo, encomiendas y similares, las mismas que deberán hacer llegar en el termino de 24 horas posteriores con sus respectivos soportes de respaldo o las papeletas de depósito.

Toda anotación, diagrama, cálculo, plano, programas computacionales o documento que el trabajador podría preparar o acceder durante su trabajo, son de propiedad de la cooperativa y no lo puede sacar del lugar de trabajo en originales o fotocopias, diskettes, o los obtenidos por cualquier otro medio de reproducción.

Si por algún motivo al trabajador se le entregare dinero, con autorización de su Jefe Departamental, para realizar por cuenta de la cooperativa alguna gestión (viajes, compras, etc.), tiene la obligación de liquidar tal entrega dentro de las 24 horas hábiles de completada dicha gestión.

Al ausentarse o dejar de prestar sus servicios a la cooperativa, el trabajador tiene que entregar todos los documentos y materiales puestos a su disposición a la persona que la cooperativa designare.

ARTICULO 28.- Los trabajadores deberán preocuparse y cooperar con el mantenimiento y buen estado de funcionamiento y uso de las maquinarias, herramientas e instalaciones en general, tanto las destinadas a labores propias de la empresa, como las de seguridad e higiene. Deberán asimismo preocuparse de que su área de trabajo se mantenga limpia, en orden, despejada de obstáculos, esto para evitar accidentes o que se lesione cualquier persona que transite a su alrededor.

ARTÍCULO 29.- A la hora señalada el trabajador deberá presentarse en su área de trabajo debidamente equipado con los elementos de protección que la cooperativa haya destinado para cada labor, los que serán complementados cuando así lo requieran los trabajos a cumplir.

Los trabajadores a cargo de estos equipos deberán usarlos en forma permanente cuando desarrollen la tarea que los exija, como asimismo preservar su mantenimiento.



Para solicitar nuevos elementos de protección el trabajador está obligado a devolver los que tenga en su poder, a su Jefe inmediato. En caso de deterioro o pérdida culpable o intencional, la reposición será de cargo del trabajador.



ARTÍCULO 30.- Las vías de circulación interna y/o evacuación deberán estar permanentemente señaladas y despejadas, prohibiéndose depositar en ellas elementos que puedan producir accidentes, especialmente en caso de siniestros.

ARTÍCULO 31.- Todo trabajador deberá conocer perfectamente la ubicación y el uso del equipo contra incendio de su sección o área de trabajo, asimismo los accesos a estos equipos se deberán mantener en forma permanente libres de obstáculos que impidan un actuar oportuno en casos de emergencias.

ARTÍCULO 32.- No podrá encenderse fuego cerca de elementos combustibles o inflamables.

ARTÍCULO 33.- Clases de fuego y formas de combatirlo:

1) Fuegos Clase A

Son fuegos que involucran materiales como papeles, maderas y cartones, géneros, cauchos y diversos plásticos.

Los agentes más utilizados para combatir este tipo de fuego son: Agua, Polvo Químico Seco

Multipropósito y Espumas.

2) Fuegos Clase B

Son fuegos que involucran líquidos combustibles e inflamables, gases, grasas y materiales similares.

Los agentes extintores más utilizados para combatir este tipo de fuegos son:

Polvo Químico

Seco, Anhídrido Carbónico y Espumas.

3) Fuegos Clase C

Son fuegos que involucran equipos, máquinas e instalaciones eléctricas energizadas. Por seguridad de las personas deben combatirse con agentes no conductores de la electricidad tales como: Polvo Químico Seco y Anhídrido Carbónico.

4) Fuego Clase D

Son fuegos que involucran metales tales como magnesio, sodio y otros.

Los agentes extintores son especificados para cada metal.

ARTICULO 34.- El trabajador que padezca alguna enfermedad o que note que se siente mal, si el malestar afecta su capacidad y por ende, su seguridad en el trabajo, deberá poner la situación en conocimiento de su Jefe Inmediato, para que él proceda a tomar las medidas que el caso requiere.

ARTICULO 35.- Cuando a juicio de la empresa o del Organismo Administrador se sospechen riesgos de enfermedad profesional o de un estado de salud que cree situación peligrosa en algún trabajador, éste tiene la obligación de someterse a los exámenes que dispongan los servicios médicos del Organismo Administrador en la fecha, hora y lugar que éstos determinen considerándose

que el tiempo empleado en el control, debidamente comprobado, es tiempo efectivamente trabajado para todos los efectos legales.



ARTÍCULO 36.- Todos los trabajadores de la empresa estarán obligados a tomar cabal conocimiento de este Reglamento Interno de Higiene y Seguridad y a poner en práctica las normas y medidas contenidas en él.

ARTÍCULO 37.- Los Jefes inmediatos serán directamente responsables en la supervisión y control del uso oportuno y correcto de los elementos de protección y del cumplimiento de las normas de este Reglamento.

ARTICULO 38.- Los avisos, letreros y afiches de seguridad deberán ser leídos por todos los trabajadores, quienes cumplirán sus instrucciones y preservarán su integridad.

CAPITULO VII: OTRAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 39.- Son obligaciones de los trabajadores de la cooperativa, a más de las constantes en el Art. 45 del Código de Trabajo y las demás determinadas en la Ley, el Contrato de Trabajo y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cumplir fielmente las órdenes emanadas por la cooperativa, por medio de su Representante Legal, y de los Jefes o Funcionarios que éste determine;
- b) Realizar el trabajo asignado de acuerdo a los Procedimientos, Políticas y Normas Vigentes en la cooperativa, con la mayor agilidad, eficiencia y dedicación.
- c) Regir su comportamiento bajo normas de ética, disciplina, responsabilidad y respetar a sus Jefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor y fuera de ellas,
- d) Brindar una atención esmerada y cordial al público en general.
- e) Cumplir los horarios y turnos de trabajo con puntualidad y esmero.
- f) Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la cooperativa.
- g) Portar la identificación de la cooperativa durante su permanencia en el trabajo.
- h) Identificarse como trabajador de la cooperativa para realizar trabajos fuera de la misma.
- i) Restituir los bienes que el trabajador destruya o pierda, cuando éstos hayan sido asignados bajo su responsabilidad.
- j) Observar las medidas de higiene y seguridad dictadas por la cooperativa o las Autoridades competentes y hacer uso de los implementos que la cooperativa entregue para garantizar la salud e integridad del personal.
- k) Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado y aprobarlos.
- l) Someterse a los Exámenes Médicos dispuestos por la cooperativa y observar las medidas de Higiene y Prevención de Salud que se impartan.
- m) Observar las disposiciones que dicte la cooperativa con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones,



equipos, materiales, copiadoras, sistemas de computación, comunicación y demás servicios.

- n) Observar las disposiciones que dicte la cooperativa en relación con el uso de relojes de control de asistencia, servicio de transporte y otras facilidades.
- o) Respetar el horario y recuperar oportunamente las horas no laboradas de acuerdo con el Art. 60 del Código del Trabajo;
- p) Defender los intereses morales y materiales de la cooperativa.
- q) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación, presentando el formulario respectivo con la autorización del representante de la cooperativa, y justificar las inasistencias en un plazo máximo de 48 horas.
- r) Entregar a la cooperativa en el momento de concluir la relación laboral, los equipos, bienes, uniformes, documentos, dinero, papeles, libros, y más objetos a su cargo, así como sus documentos de identificación de la cooperativa.
- s) Reportar cualquier hecho ilícito del que tenga conocimiento, cuando tenga relación con los servicios y operaciones de la cooperativa.
- t) Restituir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo.
- u) Los Jefes en general son responsables de la buena marcha, así como de la puntualidad y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, debiendo reportar cualquier anomalía para procurar la solución a cualquier tipo de problema que se presente dentro de la cooperativa.



ARTICULO 40.- ACTUALIZACION, AUTORIZACION Y ROTACION DE PUESTOS

- a) El empleador deberá de estar informado de los cambios que mantenga el empleado como: datos personales, cambio de dirección, teléfono, estado civil, número de dependientes, dirección con quien el representante legal pueda comunicarse en caso de emergencias.
- b) En ningún momento podrá el trabajador alterar o modificar las instrucciones o las normas establecidas por costumbre sin primero tener la autorización por escrito del jefe de departamento o la gerencia.
- c) Prestar su colaboración en aquellas labores en que se necesita su ayuda para evitar discontinuidad o diferencia de una o más servicios de la cooperativa.
- d) Los trabajadores que manejan fondos, son responsables de entregar correctamente y liquidar al terminar su jornada de trabajo, sin faltantes de ninguna clase. El empleador, presidente del consejo de vigilancia o otra persona autorizada, podrá hacer arqueo periódicamente al personal que maneja dinero durante las horas hábiles de trabajo.
- e) El Trabajador está obligado a acatar la movilidad que la empresa le asigne, de acuerdo a las necesidades de optimizar la utilización del personal, le disponga, siempre y cuando los cambios que se efectúen no afecten su remuneración o categoría.

ARTICULO 41.- A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento, está prohibido al trabajador y se constituyen en faltas las siguientes:



a) Mantener con los proveedores, suministradores u otras personas o entes relacionados a cualquier título con la cooperativa, otras relaciones que no sean de carácter estrictamente profesional y de servicio;

b) Concurrir o permanecer, sin justificación alguna en los sitios o áreas destinados únicamente al personal autorizado;

c) Compensar o reemplazar su ausencia al trabajo, sin autorización previa y escrita de su Jefe inmediato;

e) Marcar o registrar la asistencia u hora de llegada y salida de otro trabajador o alterar la información de las tarjetas de registro.
Los guardias de seguridad darán cumplimiento a estas disposiciones anotando en su bitácora la hora de entrada y salida de cada trabajador de la cooperativa, el incumplimiento de estas disposiciones dará lugar a las sanciones respectivas.

f) Utilizar en los equipos de computación diskettes de cualquier tipo u otros medios de acceso a los mismos, que no sean suministrados por la cooperativa.

g) Utilizar para fines personales vehículos o útiles de propiedad de la cooperativa, así como los servicios de comunicación (teléfono, telex, fax, Internet), fotocopiado, y demás facilidades, sin el consentimiento y controles señalados por la cooperativa.

h) Sacar vehículos, herramientas, libros, documentos, materiales, diskettes o cualquier otra propiedad de la cooperativa, sin la respectiva autorización escrita o sin cumplir con las disposiciones de control pertinentes.

i) Portar armas de cualquier clase o intervenir en escándalos o riñas dentro del establecimiento o sus instalaciones. El uso de armas está permitido exclusivamente a los guardianes, en razón de su trabajo.

j) Utilizar aparatos musicales, cafeteras u otros artefactos eléctricos, a no ser que sean provistos por la cooperativa, la cual señalará lugares y horarios de uso;

k) Divulgar toda información que hubiere conocido, perteneciente a la cooperativa, a menos que esté autorizado para ello en concordancia con la labor que desempeña.

l) Suspender el servicio sin sujetarse a la Reglamentación de turnos y horarios del respectivo departamento o encargar a cualquier otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado, sin autorización de la cooperativa;



m) Exigir propinas u otras ventajas por los servicios prestados.

n) Trabajar sin autorización para otra persona natural o jurídica dentro de tiempo que esté vigente su contrato con la cooperativa, dentro de su jornada normal de trabajo.



o) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la cooperativa o que puedan comprometerla directa o indirectamente.

p) Tomar arbitrariamente Fondos de Caja de la cooperativa o quedarse por más de 24 horas hábiles con valores, que de alguna manera pertenezcan a la cooperativa.

q) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las jornadas de trabajo, así como presentarse al trabajo bajo los efectos de estupefacientes, otras drogas psicotrópicas o bajo los efectos del alcohol, aún cuando no se encuentren en estado de embriaguez.

r) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo que sean de atención al público.

s) Alterar, cambiar o accionar instalaciones, equipos, sistemas eléctricos o máquinas sin haber sido expresamente autorizados para ellos.

t) Permanecer en los lugares de trabajo después del horario, sin autorización del Jefe Inmediato, no existiendo autorización verbal o escrita para tal efecto.

u) Penetrar al recinto de trabajo a quienes no estén debidamente autorizados para hacerlo.

v) Refirir o discutir en el recinto de la empresa, en actividades propias de ésta.

w) Romper, rayar, retirar o destruir avisos, carteles, afiches, instrucciones, reglamentos acerca de la Prevención de Riesgos.

x) Trabajar sin el debido equipo de seguridad o sin las ropas de trabajo que la empresa proporciona.

y) Dejar sin vigilancia un equipo o máquina que esté en funcionamiento.

z) Conducir vehículos de la cooperativa, no estando autorizado y habilitado para hacerlo.

ARTÍCULO 42.- DE LAS INFRACCIONES

Constituyen faltas leves las siguientes:

Realizar actividades que no tengan relación con el trabajo asignado, dentro de la jornada normal;

a) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo que sean de atención al público;

- b) Recibir visitas personales que no guarden relación con el trabajo, que afecten el desempeño del trabajador, así como abusar del tiempo en llamadas telefónicas; y
- c) Disponer arbitrariamente los bienes de la cooperativa entregados a su custodia.



ARTÍCULO 43.- Constituyen faltas graves las siguientes:

- a) Recibir obsequios, dinero o cualquier tipo de gratificación a cambio de la contraprestación de Servicios relacionado con la cooperativa.
- b) Presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes, así como también, ingerir bebidas alcohólicas al interior de la cooperativa y/o mientras se encuentre laborando;
- c) Utilizar el nombre de la cooperativa o de la función que desempeña, para obtener ventajas en la realización de actividades particulares, que no tengan relación con la cooperativa;
- d) Realizar rifas y ventas de cualquier índole en el lugar de trabajo, o autorizar a terceras personas que lo hagan;
- e) Mantener relaciones comerciales personales directas o indirectas con clientes o contratistas, en asuntos vinculados con la cooperativa;
- f) Realizar actos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones;
- g) Forjar o alterar cualquier tipo de documentos o registros vinculados con la Empresa;
- h) Registrar el ingreso y/o salida de otro trabajador;
- i) Hacer afirmaciones tendenciosas sobre la cooperativa, sus autoridades, trabajadores o sus actividades;
- j) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, contravención penal o constituirse cómplice o encubridor de los mismos;
- k) Alterar los turnos de trabajo o encargar la realización de su labor sin autorización previa;
- l) Promover o participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo;
- m) Realizar actos que causen daños a las pertenencias de la cooperativa, o pongan en peligro la seguridad o integridad del personal; y,
- n) Ejercer acciones de proselitismo político en los lugares de trabajo de la Empresa.



- o) Conducir los vehiculos de la cooperativa en estado de embriaguez.
- p) Abandonar el puesto de trabajo, sin autorización del Jefe Inmediato.
- q) Todas aquellas que por su naturaleza atenten contra la cooperativa, sus bienes, su Personal o a los servicios que esta presta.
- r) No cumplir estrictamente con las disposiciones legales y reglamentadas de la Cooperativa y demás relacionadas.
- s) Tomar dinero e la Cooperativa para fines personales.
- t) No efectuar los depósitos de dinero en el tiempo máximo de 48 horas.



ARTICULO 44.- En caso de incumplimiento de las disposiciones de éste Reglamento por parte del trabajador, la autoridad correspondiente tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia y las condiciones de cada caso, procederá a la aplicación de las siguientes sanciones:

PRIMERA SANCION

- a) Amonestación escrita; con multa de hasta el 5% del sueldo

SEGUNDA SANCION

- a) Multa, según el código de Trabajo que no podrá ser superior al diez por ciento de la remuneración diaria del trabajador;

TERCERA SANCION

- a) Trámite de visto bueno para la terminación del contrato de trabajo.

El monto de todas las multa que se apliquen en el año, serán repartidas en igual parte a todos los trabajadores el día 15 de diciembre de cada año


ARTICULO 45.- La reiteración en el incumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador, así como la repetición en el cometimiento de las faltas previstas en el presente Reglamento Interno, o aquellas que constan en el Art. 172 del Código de Trabajo, darán lugar al trámite de Visto Bueno para la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de cualquier otra acción legal a la que hubiere lugar.

CAPITULO IX: DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

ARTICULO 46: Obligaciones del empleador

Son obligaciones del empleador con sus trabajadores:

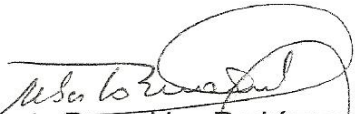


- 
1. Pagar puntualmente las cantidades que correspondan al trabajador en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
 2. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, y no inferirles maltratos de palabra o de obra;
 3. Mantener una adecuada política de seguridad e higiene.
 4. Respetar la intimidad del trabajador y tener la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.
 5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
 6. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un equipo o vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
 7. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o por cualquier otro motivo;
 8. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el permiso de paternidad al cual tienen derecho, presentando previamente el certificado otorgado por la maternidad, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
 9. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo realizados; y
 - c) Los salarios o sueldos percibidos; y
 10. Las demás establecidas en este Código.

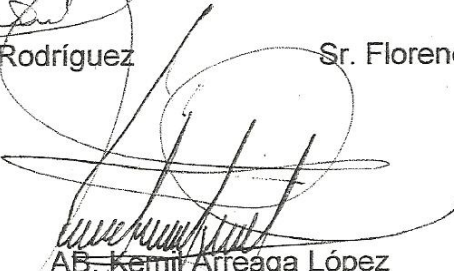
CAPITULO X: DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y LOS TORNEOS DEPORTIVOS



CERTIFICO.-Que, el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL "LIBERTAD PENINSULAR" C.L.P " que en CATORCE (17) páginas, rubricadas, anteceden y que está contenido en ONCE (11) CAPÍTULOS Y CINCUENTA Y DOS ARTÍCULOS (52), FUE PRESENTADO, DISCUTIDO Y APROBADO POR UNANIMIDAD POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y EL CONSEJO DE VIGILANCIA. EN SESIÓN DE 20 DE SEPTIEMBRE DEL DOS MIL NUEVE, A LA QUE REMITO EN CASO NECESARIO.- La Libertad, 23 de Diciembre del 2009. —


Sr. Alberto Benavides Rodríguez
Gerente

Sr. Florencio Paltán Cabrera
Presidente


AB. Kemi Arreaga López
Registro No. 9260 Casillero 1071



ANEXO 3. COSTEO DE PLAN DE INCENTIVOS PARA CLP.

CATEGORIA	CARGO	SAL. BÁSICO	SOBRETIEMPO	SUBTOTAL	% DE INCENTIVO	VALOR DEL INCENTIVO	BONO TRIMESTRAL	TOTAL VALOR A RECIBIR X INCENTIVOS
Directiva	Gerente	790	0	790				790,00
Administrativa	Jefe de Talento Humano	624	200	824	15%	123,60	100,00	223,60
Administrativa	Contador	624	200	824	15%	123,60	100,00	223,60
Administrativa	Secretaria de Gerencia	350	100	450	12%	54,00	100,00	154,00
Administrativa	Asistente de Talento Humano	304	200	504	12%	60,48	100,00	160,48
Administrativa	Asistente Contable y de Gerencia	304	200	504	12%	60,48	100,00	160,48
Administrativa	Asistente Revision Correo	292	50	342	12%	41,04	100,00	141,04
Técnico	Supervisor	346	240	586	10%	58,60	100,00	158,60
Operativa	Secretaria Recaudadora Correo	304	50	354	10%	35,40	100,00	135,40
Operativa	Auxiliar Correo	292	210	502	10%	50,20	100,00	150,20
Operativa	Chofer	292	300	592	10%	59,20	100,00	159,20
Operativa	Oficial	292	200	492	10%	49,20	100,00	149,20
Operativa	Boletero	292	190	482	10%	48,20	100,00	148,20
Operativa	Filmación Terminal	292	200	492	10%	49,20	100,00	149,20
Operativa	Despachador de Colas	292	80	372	10%	37,20	100,00	137,20
Operativa	Mantenimiento	292	100	392	10%	39,20	100,00	139,20
COSTO MENSUAL INCENTIVOS		5.982,00	2.520,00	8.502,00		889,60	1.500,00	3.179,60
COSTO ANUAL INCENTIVOS		71.784,00	30.240,00	102.024,00		10.675,20	18.000,00	38.155,20

Elaborado por: Juan Carlos Benítes Bailón

ANEXO 4. COSTEO DE PLAN DE CARRERA PARA CHOFERES CLP E ÍNDICES DE GESTIÓN.

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	NUMERO DE CHOFERES INTERESADOS	70% COSTO PAGADO POR LA EMPRESA	30% SUELDO EMPLEADO	TOTAL COSTO
LICENCIA CHOFERES PROFESIONALES	Los interesados deberán cumplir 480 horas de clase que equivale a seis meses, el costo total para obtener la licencia profesional es de 1200 dólares, sin contar con el precio de los libros y exámenes, este año hubo un incremento en este valor pero es debido al alza de los sueldos, subsidios y mantenimiento vehicular. El personal docente está conformado por personas con títulos de cuarto y tercer nivel que laboran en los diferentes centros educativos, entre las asignaturas de la malla curricular consta la Ley de Tránsito, conducción, psicología y cooperativismo.	CLP 01	840	360	1200
		CLP 02	840	360	1200
		CLP 03	840	360	1200
		CLP 04	840	360	1200
		CLP 05	840	360	1200
		CLP 06	840	360	1200
		CLP 07	840	360	1200
		CLP 08	840	360	1200
		CLP 09	840	360	1200
		CLP 10	840	360	1200
		CLP 11	840	360	1200
		CLP 12	840	360	1200
		CLP 13	840	360	1200
		CLP 14	840	360	1200
		CLP 15	840	360	1200
		CLP 16	840	360	1200
		CLP 17	840	360	1200
COSTO PLAN DE CARRERA			14.280,00	6.120,00	20.400,00

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

ANEXO. CÁLCULO ÍNDICES DE GESTIÓN.

ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO SERVICIO AL CLIENTE

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	TIPO	Aplicación	Resultado	Desviación	
							Positiva	Negativas
1	Atención al cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$	Mide el grado de satisfacción de los clientes frente al servicio prestado	EFICIENCIA	El promedio de llamadas atendidas en el día es de 380 el grado de satisfacción esta en el 54%	$205 / 380 \times 100 = 54\%$		46%
2	Tasa de Quejas de clientes	$\frac{\text{Quejas atendidas}}{\text{Quejas ingresadas}} \times 100$	Mide la eficacia en atender un reclamo	EFICACIA	Al mes existe un promedio de 16 reclamos de los cuales solo una no es solucionada	$15 / 16 \times 100 = 93,75\%$		6,3%

ÍNDICES DE GESTIÓN DE PERSONAL

No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	RAZONAMIENTO	RESULTADO	APLICACIÓN	DESVIACIÓN	
						POSITIVA	NEGATIVA
1	ROTACIÓN DEL PERSONAL	$\frac{\text{Número de Empleados Separados}}{\text{Promedio Efectivo de Empleados}} \times 100$	Mide la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.	El 25% del personal en CLP, se encuentra en constante salida para luego ser reemplazados por otras personas.	$30/120=0,25$	70%	25%
2	AUSENTISMO DEL PERSONAL	$\frac{\text{Número de personas/días de trabajo perdidos por ausencia en el mes}}{\text{Número de promedio de colaboradores X Número de días trabajados}} \times 100$	Mide el número de días de ausencia de los colaboradores, para determinar y disminuir sus causas y consecuencias	La tasa de ausentismo es de 0,5 equivalente a 5 días de trabajo perdido al mes x ausentismo	$\frac{120/6}{120 \times 30} \times 100 = 0,5$		0,5

Elaborado por: Juan Carlos Benítez Bailón

ANEXO 6. FORMATO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO.

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO.

Nombre: _____ **Título Personal:** _____

Departamento: _____ **Superior Inmediato:** _____

1. Resumen de Obligaciones: (Se explica todo lo que se hace en el puesto)

2. Calificaciones Profesionales: (Se hace una relación de los conocimientos que se aplican en el puesto)

3. Equipamientos: (Se hace una relación de todos los equipos, instrumentos, maquinarias, computadoras, entre otras)

4. Responsabilidades: (Se hace una relación por orden decreciente de importancia y porcentaje del tiempo que se dedica al mes)

5. Contactos: (Se hace la relación entre los contactos entre departamento y empresas la cual aplicará el colaborador)

6. Supervisión Ejercida: (Este cargo tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas)

7. Supervisión Recibida: (Cual es la frecuencia de la supervisión de la que usted recibe de sus superiores)

8. Decisiones: (Se explica las decisiones q se toman en el cargo)

9. Condiciones de Trabajo: (Se describe las condiciones físicas, climáticas y ambientales en la cual se ejerce el trabajo)

10. Requisitos Exigidos por el Puesto: (Requisitos Mínimos)

Escolaridad
Experiencia
Conocimientos Específicos
Habilidades
Otros

11. Información Adicional: (Información relevante adicional que servirá como respaldo)

FIRMA

ANEXO 7. MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA.

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal,..... **(En caso de personas jurídicas)**; 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 Prueba 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.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de..... **(Un sólo cargo. Ejemplo: Mecánico, Secretaria)**, 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.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de **(Un sólo cargo. Ejemplo: Mecánico, Secretaria)**, con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar de las..... hasta las.....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 tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

CUARTA.- 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.

QUINTA.- DURACIÓN.-

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- 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.

OCTAVA.- 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.

NOVENA.- 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.

DÉCIMA.- 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 dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de _____ del año _____

EL EMPLEADOR
(a)

EL TRABAJADOR

C.C.

ANEXO 8. FORMATO DE EVALUACIÓN INTERNA.

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION INTERNA DEL
PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD
PENINSULAR.**

a) EVALUACIÓN INTERNA.

1.- En su opinión ¿Cuáles son los Objetivos de la Compañía?

2.- En su opinión ¿Cuáles son las principales responsabilidades del Gerente y Presidente?

3 ¿Cuáles han sido los cambios organizacionales más importantes de los pasados dos años?

4. ¿Cuáles son las actividades de la Unidad de Talento Humano en las cuales los Directivos deben mejorar su trabajo?

4 ¿Cuáles son los aspectos positivos de las relaciones con los empleados en la Cooperativa?

4 ¿Cuáles son los mayores problemas o dificultades en la Cooperativa? ¿Las Causas? ¿Cómo se pueden corregir y con qué medidas?

5 ¿Usted tiene algún objetivo relacionado con el talento humano para este año?

6. ¿Cómo considera que la Unidad de Talento Humano cumple con su función? ¿Qué cambios debería aplicar?

b) PLANEACIÓN

9. ¿Cuáles son sus planes para las necesidades futuras del capital humano en su unidad?_____

10. ¿Qué hacen los gerentes por la planeación del departamento de las necesidades futuras del capital humano?

11. ¿Cuál es la participación de la Unidad de Talento Humano en la planificación de la competencia de su Unidad y de la Cooperativa como un todo?

c) SEGURIDAD Y MEDICINA

12. ¿Quién es el responsable de la seguridad de su área?_____

13. ¿Usted que hace por la seguridad?

14. ¿Usted tiene algún problema de seguridad importante en su operación?

15. ¿Qué hace el especialista en Talento Humano?_____

16. ¿Cuáles serían otros comentarios o sugerencias sobre seguridad?_____

17. ¿Usted qué opina sobre la enfermería? ¿Tiempos de espera? ¿Tipos de servicios y atención ofrecida?

d) COMUNICACIÓN

18. ¿Usted como mantiene informado a su personal? ¿Cuáles son sus actividades regulares de comunicación?

19. ¿Cómo se comunica usted con los trabajadores? ¿Canales y Métodos?_____

20 ¿La administración de talento humano ayuda a mejorar la comunicación en la Cooperativa?_____

21 ¿Qué mejoras necesitan los canales de comunicación?_____

22 ¿Usted que sugiere para la comunicación? ¿Qué cambios y Mejoras?_____

e) DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.

23 ¿Cómo se efectúa el entrenamiento de colaboradores en su Unidad? ¿Cuáles son los procedimientos

utilizados?_____

24 ¿Cuáles cambios o mejoras sugiere usted para el entrenamiento de los trabajadores?_____

25 ¿Usted ayuda a sus colaboradores a mejorar su desempeño en el trabajo?_____

26 ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados?

27 ¿Usted ayuda a sus colaboradores con planes para prepararlos para las futuras responsabilidades?_____

28 ¿Cómo le ayuda la Unidad de Talento Humano con sus problemas de capacitación y desarrollo?

29 ¿Tiene usted algún comentario sobre la capacitación y desarrollo proporcionados por la Unidad de Talento Humano?

f) PRÁCTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.

30 ¿Cómo trabajan en grupo los colaboradores?_____

31 ¿Qué procedimiento usan?

32 ¿Usted tiene algún problema de índole personal?_____

33 ¿Usted como procede con los periodo probatorios del personal?_____

34 ¿Usted como lidia con los colaboradores ineficientes?_____

35 ¿Cómo se toman las decisiones?_____

g) REMUNERACIÓN

36 ¿Cuál es su responsabilidad en la administración de la remuneración?_____

37 ¿Se ponderan los meritos?_____

38 ¿Cuáles son los mayores problemas en la administración de sueldos y salarios?_____

39 ¿Se refieren al puesto o más bien a las competencias?_____

40 ¿La evaluación de los puestos cubre las expectativas?_____

ANEXO 9. FORMATO Y CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Tema General:

Objetivo:

Expositores:

Lugar:

Objetivo del Proceso: Lograr que se sientan comprometidos con la cooperativa, además prestar un servicio de calidad basado en principios y valores.	
Actividades:	
	ENTRADAS
1 Programación de nuevos temas de capacitación de acuerdo a la situación del momento	Programacion de la capacitacion Necesidad de satisfacer al cliente
	RECURSOS
2 Aprobación de los miembros del consejo 3 Solicita cotizaciones a proveedores 4 Selecciona al mejor 5 Contacta a organismo o entidad para ultimar detalles 6 Definir cronograma de capacitación 7 Informar a los socios de la hora, fecha y lugar	Internet - Revistas Económico - Material -Computadoras- pizarras
	SALIDAS
8 Realización de la capacitación según lo programado	Capacitacion realizada
	CONTROLES
9 Evaluación de la capacitación	Ley de cooperativas- Transito
Limites del Proceso	
Inicia: Programación de nuevos temas de capacitación de acuerdo a la situación del momento	
Fin: Evaluación de la capacitación.	
Indicador de Gestión.	
* % de Utilizacion del presupuesto en capacitacion	

FECHA	HORA DE INICIO	HORA DE FIN	SUBTEMAS DE CAPACITACIÓN	ASISTENTES	TOTAL HORAS DE EXPOSICIÓN

ANEXO 10. DISEÑO DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y ADMINISTRADORES DE CLP.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ING. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS SOCIOS Y
ADMINISTRADORES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
LIBERTAD PENINSULAR**

Tema: Implementación de la Unidad de Talento Humano para la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2012”

Objetivo: Recopilar información por medio del criterio emitido de los Directivos de la Cooperativa con la aplicabilidad de la entrevista teniendo como finalidad la obtención de datos relevantes para su respectivo procesamiento.

1. ¿Considera usted que la Cooperativa necesita de una estructura de Talento Humano que se encargue de todos los temas relacionados con el personal?

Totalmente De Acuerdo

De Acuerdo

Neutral

2. ¿Cuáles de los siguientes procesos de Gestión del Talento Humano se aplican de manera correcta según su criterio?

Planificación

Reclutamiento

Selección

Contratación

Inducción

Evaluación y Control

3. **¿Qué problemas considera usted que en un alto nivel es una problemática que incide en la productividad laboral y en los resultados organizacionales?**

Rotación

Ausentismo

Retrasos

Otros _____

4. **¿Cuáles de los siguientes aspectos mejoraría con la creación de la Unidad de Talento Humano, que son actualmente ejecutados por la Gerencia y la sección de Contabilidad General?**

Organización Interna

Cumplimiento de Políticas

Manejo de Sistemas

Cálculos de Roles y Nóminas

Planes de Desarrollo y Capacitación

Motivación

Toma de Decisiones

Otros _____

5. **¿Con cuáles de los Recursos piensa usted que cuenta la Cooperativa para la ejecución y desenvolvimiento de la Unidad de Talento Humano?**

Recursos Humanos

Monetarios

Materiales

Tecnológicos

Otros _____

6. **¿Qué denominación estaría dispuesto a aprobar en la Asamblea General, los Consejos de Administración y Vigilancia y los organismos competentes?**

Unidad de Talento Humano

Departamento de Talento Humano

Área de Talento Humano

Sección de Talento Humano

Otros _____

7. **¿Qué inconvenientes internos se podrían reducir con la inserción de una Unidad de Talento Humano en el Orgánico Funcional de la Cooperativa en los procesos de las áreas operativas de boletería, correo y estación de servicio?**

Cuellos de Botella

Desorganización Interna

Acumulación de trabajo

Accidentalidad

Desorientación y Falta de Conocimiento

Otros _____

8. **¿Cuál sería el rango del monto que usted estaría de acuerdo en proponer dentro del presupuesto para la creación de Unidad de Talento Humano?**

\$1000,00 - \$ 5000,00

\$5.000,00 - \$10.000,00

\$10.000,00 - \$ 20.000,00

\$20.000,00- \$ 30.000,00

Otros _____

9. ¿Quiénes serian los más beneficiados con la creación de la Unidad de Talento Humano en pro del desarrollo de la Institución?

Directivos/Socios

Personal Administrativo

Personal Operativo

Clientes

Proveedores

Otros _____

10. ¿De qué forma cataloga al talento humano en la Cooperativa para la contribución de las metas planteadas?

Base del Éxito Empresarial

Fuente de Desarrollo Social y Económico

Obtención de Resultados.

Entes Solucionadores de Problemas

Irreemplazables por las Maquinarias.

Otros _____

ANEXO 11. DISEÑO DEL CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y OPERATIVO DE CLP.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO/TÉCNICO/OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.**

Tema: Implementación de la Unidad de Talento Humano para la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2012”

Objetivo: Recolectar la información que nos brindará el personal administrativo/técnico/operativo de la Cooperativa con la aplicabilidad del cuestionario que facilitará el tratamiento del presente estudio.

1. ¿Considera que la Cooperativa necesita la instauración de una Unidad de Talento Humano que precise la gestión y se encargue de problemas relacionados con el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Evaluación de Desempeño, a la luz de sus requerimientos actuales y futuros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

2. ¿Ha encontrado en los órganos administrativos de la Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular la orientación necesaria desde su reclutamiento hasta su inserción para desarrollar de modo óptimo su labor?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

3. ¿Está de acuerdo que se deben conocer las políticas de la Cooperativa y las funciones del puesto o cargo para que sean cumplidas a cabalidad antes de la contratación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Existen inquietudes sobre el sistema de seguridad e higiene y los conocimientos de los cursos de acción en caso de que se provoque un accidente?

- A menudo
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

5. ¿Se siente satisfecho con la explicación que le dan los encargados de Contabilidad General en cuanto a temas que tengan que ver con su contratación, cálculo de horas adicionales, seguro social, multas y sanciones, avisos de entrada y salida, permisos, cambio de sueldo y otros similares?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Está de acuerdo en que su nivel de productividad laboral sea examinada y expuesta ante sus compañeros por peritos en la materia?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo

7. ¿Evalúan periódicamente su labor dentro del año de administración vigente?

- A menudo
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

8. ¿Considera que la programación y ejecución de cursos de capacitación propuesta por la Gerencia o algún otro organismo externo sea consecutivo y expuesto por una Unidad especializada en Talento Humano?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. ¿Los planes, objetivos y metas son comunicadas con anticipación por los Jefes Departamentales referentes a los niveles óptimos de desempeño que desea la Cooperativa?

- A menudo
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

10. ¿Las resoluciones emitidas por los organismos de la Cooperativa ayudan a mejorar el sistema de trabajo en el cual usted está inmerso?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

11. ¿El Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidencia y Gerencia escuchan y cubren sus necesidades respecto a su área de trabajo?

- A menudo
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

12. ¿Determina que la base del éxito de la Cooperativa depende del desenvolvimiento del personal administrativo/técnico/operativo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo.

13. ¿Es adiestrado con anticipación y de forma correcta por el área de Contabilidad General sobre la ejecución y actualización de los programas que utiliza?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

14. ¿La disponibilidad de los suministros, equipos y recursos asignados por los Directivos y Jefes Departamentales es adecuada para desenvolverse de manera óptima en sus funciones?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

15. ¿Está de acuerdo que los Dirigentes de la Cooperativa establezcan rublos de incentivos dentro del presupuesto para aumentar la motivación y poder brindar un mejor servicio al usuario/cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

16. ¿Considera que la financiación de una estructura de talento humano representaría una inversión que garantizará la mejoría de todos los procesos, su desempeño y velará por sus necesidades ante los Consejos y Directivos que presiden la Cooperativa?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

**ANEXO 12. FOTOGRAFÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
LIBERTAD PENINSULAR.**

FOTO 1



**EDIFICIO PRINCIPAL DE CLP, UBICADO EN EL CANTÓN LA LIBERTAD BARRIO
GENERAL ENRÍQUEZ GALLO**

FOTO 2



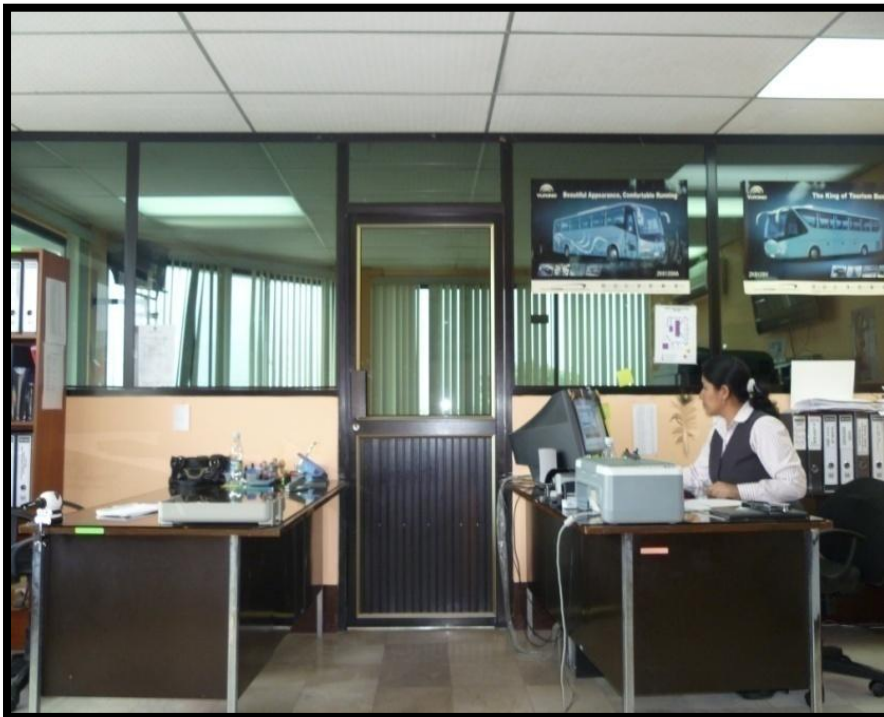
**GALERÍA DE FOTOS DE DIRECTIVOS Y SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.**

FOTO 3



OFICINAS DE GERENCIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LIBERTAD PENINSULAR.

FOTO 4



OFICINAS DE SECRETARIADO Y RECEPCIÓN GENERAL

FOTO 5



OFICINAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

FOTO 6



**TERMINAL TERRESTRE DE BUSES UBICADO EN EL CANTÓN LA LIBERTAD
BARRIO MARISCAL SUCRE**

FOTO 7



ESTACIÓN DE SERVICIO “CLP” UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD BARRIO GENERAL ENRÍQUEZ GALLO.

FOTO 8



OFICINAS DE CORREOS Y ENCOMIENDAS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD BARRIO IGNACIO GUERRA Y MARISCAL SUCRE.

FOTO 9



INSTALACIONES DISPONIBLES PARA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.

FOTO 10



SISTEMA DE RELOJ BIOMÉTRICO.

FOTO 11



OFICINAS DE BOLETERÍA UBICADAS EN EL TERMINAL TERRESTRE JAIME ROLDÓS AGUILERA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

FOTO 12



PABELLÓN DE LA ENTIDAD.

FOTO 13



SALA DE CAPACITACIONES Y CONFERENCIAS

FOTO 14



PERSONAL ADMINISTRATIVO