

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRANS-
ESMERALDAS INTERNACIONAL TEISA S.A.”**

BETTY MABEL INGA CAMINO

DIRECTOR: MBA, PAÚL IDROBO DÁVALOS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD
SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, ABRIL -2019

DIRECTOR:

Ing., Paúl Idrobo, MBA

LECTORES:

Pablo Alberto Hernández Tinoco

Iván Alejandro Rueda Fierro

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres por ser los pilares y la motivación durante mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi familia, a la Pontificia Universidad Católica, maestros, compañeros y amigos que me acompañaron durante mi carrera ya que cada uno aportó para que mi proceso durante el periodo universitario haya sido la mejor.

INDICE

Contenido

1. ANÁLISIS SITUACIONAL	3
1.1. Análisis externo	4
1.1.1. Factor Político/legal.....	5
1.1.1.1. Agencia Nacional de Tránsito (ANT)	6
1.1.1.2. Ministerio de Transporte y Obras Públicas	7
1.1.1.3. Comisión de Tránsito del Ecuador	8
1.1.1.4. Gobiernos Autónomos Descentralizados	8
1.1.1.5. Superintendencia de Compañías.....	8
1.1.1.6. Ministerio de Trabajo	9
1.1.1.7. Instituto de Seguridad Social.....	9
1.1.2. Factor Económico.....	10
1.1.2.1. El Transporte en la Economía Ecuatoriana	10
1.1.2.2. Análisis de la inflación en el transporte	12
1.1.3. Factor Social/Cultural.....	14
1.1.3.1. Salud.....	15
1.1.3.2. Empleo, subempleo y desempleo	16
1.1.3.3. Accidentes de Tránsito	19
1.1.4. Factor Tecnológico	21
1.1.4.1. Tecnologías de la información y la comunicación en el sector de servicios	22
1.1.4.2. Tecnología en el Transporte	24
1.1.5. Factor Ambiental	25
1.2. Análisis Interno	27
1.2.1. Reseña Histórica.	27
1.2.2. Lineamientos Estratégicos.....	28
1.2.2.1. Misión.....	28
1.2.2.2. Visión	29
1.2.2.3. Valores.....	30
1.2.3. Estructural Organizacional	30
1.2.4. Servicios.	33
1.2.5. Clientes.....	34
1.2.5.1. Clientes por servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.....	34
1.2.5.2. Clientes por despacho de combustible	35
1.2.5.3. Clientes por servicio de mecánica, mantenimiento y chequeo de autobuses	35

1.2.6.	Infraestructura.....	35
1.2.6.1.	Matriz	36
1.2.6.2.	Puntos de Venta.....	38
1.2.6.3.	Áreas de descanso y garajes	39
1.2.6.4.	Estación de servicio de combustible.....	41
1.2.6.5.	Flota.....	41
1.2.7.	Desempeño Empresarial.	42
1.3.	FODA	44
2.	MARCO TEÓRICO	45
2.1.	Recursos Humanos en empresas de Transporte	45
2.1.1.	Principales normas relacionadas.....	45
2.1.1.1.	Normas INEN	46
2.1.1.2.	Normas IRAM	46
2.1.1.3.	Normas UNE	46
2.1.1.4.	Normas ISO	48
2.2.	Gestión del Talento Humano.....	48
2.2.1.	Gestión por competencias.....	49
2.2.1.1.	Beneficios de la gestión por competencias.....	51
2.2.1.2.	Características de las competencias.....	53
2.2.1.3.	Metodología de gestión por competencias	54
2.2.1.4.	Análisis y descripción de puestos.....	55
2.2.1.5.	Atracción, selección e incorporación de candidatos.....	56
2.2.1.6.	Formación.....	57
2.2.1.7.	Evaluación de desempeño	57
2.2.2.	Gestión por Procesos	58
2.2.2.1.	Definición de proceso.....	58
2.2.2.2.	Elementos de un proceso	59
2.2.2.3.	Tipos de procesos	59
2.2.2.4.	Enfoque de los procesos a un sistema de gestión	60
2.2.2.5.	La Administración de Recursos Humanos como proceso	63
2.3.	Casos de Éxito.	65
2.3.1.	ALSA S.A.....	65
2.3.2.	Grupo ANDESMAR – Latinoamérica	66
2.3.3.	Grupo JCA – Sistema Integrado de Transporte – SIT Macaé	67
3.	DIAGNÓSTICO ACTUAL	68
3.1.	Inventario de procesos	68

3.2.	Diagnóstico de procesos	69
3.2.1.	Administración de Recursos Humanos TEISA	70
3.2.2.	Contratación	70
3.2.2.1.	Descripción actual del proceso de contratación del personal administrativo	70
3.2.2.2.	Principales problemas del proceso de contratación del personal administrativo.	72
3.2.2.3.	Descripción actual del proceso de contratación del personal operativo.....	72
3.2.2.4.	Principales problemas del proceso de contratación del personal operativo .	73
3.2.3.	Capacitación	74
3.2.3.1.	Descripción actual del proceso de capacitación del personal administrativo	74
3.2.3.2.	Principales problemas del proceso de capacitación del personal administrativo.	75
3.2.3.3.	Descripción actual del proceso de capacitación del personal operativo.....	75
3.2.3.4.	Principales problemas del proceso de capacitación del personal operativo .	76
3.2.4.	Remuneración.....	77
3.2.4.1.	Descripción actual del proceso de remuneración del personal administrativo	77
3.2.4.2.	Principales problemas del proceso de remuneración del personal administrativo.	78
3.2.4.3.	Descripción actual del proceso de remuneración del personal operativo.....	79
3.2.4.4.	Principales problemas del proceso de remuneración del personal operativo	79
3.2.5.	Inducción	80
3.2.5.1.	Descripción actual del proceso de inducción del personal administrativo...	80
3.2.5.2.	Principales problemas del proceso de inducción del personal administrativo.	80
3.2.5.3.	Descripción actual del proceso de inducción del personal operativo.....	81
3.2.5.4.	Principales problemas del proceso de inducción del personal operativo	81
3.2.6.	Desvinculación	82
3.2.6.1.	Descripción actual del proceso de desvinculación del personal administrativo	82
3.2.6.2.	Principales problemas del proceso de desvinculación del personal administrativo.	83
3.2.6.3.	Descripción actual del proceso de desvinculación del personal operativo...	84
3.2.6.4.	Principales problemas del proceso de desvinculación del personal operativo	85
3.2.7.	Evaluación	85
3.2.7.1.	Descripción actual del proceso de evaluación del personal administrativo .	85

3.2.7.2. Principales problemas del proceso de evaluación del personal administrativo.	85
3.2.7.3. Descripción actual del proceso de evaluación del personal operativo.	86
3.2.7.4. Principales problemas del proceso de evaluación del personal operativo....	86
4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO	87
4.1. Determinación de los procesos a mejorar e implementar.....	87
4.2. Descripción de los procesos mejorados.....	88
4.2.1. Contratación	88
4.2.1.1. Descripción del Proceso Mejorado de Contratación Administrativo	89
4.2.1.2. Descripción del Proceso Mejorado de Contratación Operativo	90
4.2.2. Capacitación	92
4.2.2.1. Descripción del Proceso Mejorado de Capacitación Administrativo	92
4.2.2.2. Descripción del Proceso Mejorado de Capacitación Operativo.	93
4.2.3. Remuneración.....	94
4.2.3.1. Descripción del Proceso Mejorado de Remuneración Administrativo	95
4.2.3.2. Descripción del Proceso Mejorado de Remuneración al operativo.....	95
4.2.4. Inducción	96
4.2.4.1. Descripción del Proceso Mejorado de Inducción Administrativo.....	97
4.2.4.2. Descripción del Proceso de Inducción mejorado para el personal operativo	98
4.2.5. Evaluación	98
4.2.5.1. Descripción del Proceso Mejorado de Evaluación Administrativo.....	99
4.2.5.2. Descripción del Proceso Mejorado de Evaluación Operativo	99
4.2.6. Desvinculación	100
4.2.6.1. Descripción del Proceso Mejorado de Desvinculación Administrativo.....	100
4.2.6.2. Descripción del Proceso Mejorado de Desvinculación Operativo	101
5. DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS CRÍTICOS.....	103
5.1. Selección de los cargos críticos.....	103
5.2. Perfil de los cargos críticos.....	106
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	109
6.1. Objetivos de la implementación	109
6.2. Riesgos de la implementación	111
6.3. Descripción de las actividades.....	111
6.3.1. Actividades al personal.....	111
6.3.2. Actividades de infraestructura	112
6.3.3. Actividades de normativa	113
6.3.4. Actividades de Documentación	113
6.3.5. Actividades de Procesos	114

6.4.	Programación de actividades	115
6.4.1.	Plan de Implementación	115
6.4.2.	Cronograma de Implementación	118
6.5.	Beneficios	120
6.5.1.	Beneficios Cuantificables	120
6.5.2.	Beneficios no Cuantificables	124
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
7.1.	Conclusiones.....	126
7.2.	Recomendaciones	128
	Bibliografía	129
	Anexos	12930

Figura 1. Mapa de calor de las industrias con mayor aporte al PIB	11
Figura 2. Evolución de la inflación anual	13
Figura 3. Porcentaje de empleo público respecto al empleo total	17
Figura 4. Siniestros de Tránsito.....	20
Figura 5. Tipo de Vehículos Involucrados en Siniestros de Tránsito	21
Figura 6. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico	23
Figura 7. Distribución del monto de inversión en TIC, según sector económico....	24
Figura 8. Vehículos Matriculados, según clase	26
Figura 9. Organigrama Estructural de Trans-Esmeraldas S.A.	31
Figura 10. Propuesta Organigrama TEISA	33
Figura 11. Personal del área de Talleres.....	37
Figura 12. Ubicación Geográfica de puntos de venta TEISA	38
Figura 13. Infraestructura de puntos de venta	39
Figura 14. Hospedaje y Garajes Manta	40
Figura 15. Dormitorios para tripulación	40
Figura 16. Bus Zhongtong Trans-Esmeraldas 2019	42
Figura 17. Marca AENOR de Servicio Certificado Transporte de pasajeros	47
Figura 18. Marca AENOR Conform Empresa Saludable	48
Figura 19. Procesos y subprocesos en la ARH	64
Figura 20. Progreso de la gestión por procesos.....	65

Tabla 1. Producción por actividad principal.....	12
Tabla 2. Productos con mayor incidencia a la variación mensual de la división de Transporte	14
Tabla 3. Composición de los empleados por rama	18
Tabla 4. Tipología de algunos beneficios de las aplicaciones de SIT	25
Tabla 5. Análisis FODA.....	44
Tabla 6. Ejemplo de niveles de competencias.....	54
Tabla 7. Inventario de procesos TEISA.....	69
Tabla 8. Valores para criterio 1.....	104
Tabla 9. Valores para criterio 2.....	104
Tabla 10. Valores para criterio 3.....	104
Tabla 11. Cargos Críticos de Trans Esmeraldas S.A.	105
Tabla 12. Interpretación para evaluar criterios de frecuencia, Afectación y Complejidad	108
Tabla 13. Causa - Efecto del Plan de Implementación	110
Tabla 14. Riesgos y Estrategias de la implementación	111
Tabla 15. Costo de Implementación	118
Tabla 16. Cronograma de Actividades	119
Tabla 17. Índice de rotación promedio del personal administrativo	121
Tabla 18. Índice de rotación promedio del personal operativo	121
Tabla 19. Costo promedio de liquidación personal administrativo	122
Tabla 20. Costo promedio de liquidación personal operativo	122
Tabla 21. Beneficio de reducir el porcentaje de rotación del personal administrativo al menos 15%	122
Tabla 22. Beneficio de reducir el porcentaje de rotación del personal operativo al menos 25%.....	122
Tabla 23. Beneficio total de la implementación	123
Tabla 24. Beneficio/Costo.....	124

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la compañía Trans-Esmeraldas Internacional TEISA S.A, con el fin de mejorar la interacción de las actividades diarias del departamento de recursos humanos, teniendo como base la aplicación de procesos y competencias dentro de la institución. El estudio ha sido realizado en seis capítulos que se explican a continuación.

El primer capítulo corresponde a un análisis situacional externo e interno de la organización. En el ámbito externo se ha utilizado el análisis PEST donde se desarrolla cuatro factores que son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, mismos que se enfocarán en el sector del transporte. En el ámbito interno se ha realizado una recopilación importante de toda la trayectoria de Trans-Esmeraldas a través de sus lineamientos estratégicos, historia, los servicios que ofrece, clientes y su infraestructura. Al finalizar el capítulo se recoge ambos análisis y se los plasma en un FODA, siendo así que, al análisis externo le corresponde las oportunidades y amenazas y al análisis interno las fortalezas y debilidades.

El capítulo dos se enfoca en el sustento teórico para proponer este modelo de gestión. Como primer apartado se ha plasmado la visión que tienen algunas normas respecto los recursos humanos en el transporte de pasajeros por carretera. El segundo apartado engloba la gestión del talento humano por competencias y por procesos, tomando en cuenta los pensamientos de varios autores, con el fin de tener un amplio raciocinio sobre el manejo de este recurso. Finalmente, el capítulo cierra con algunos casos de éxito de empresas de transporte que han invertido y apostado por mejorar la gestión del talento humano.

El capítulo tres es un diagnóstico actual de la empresa donde se ha realizado un levantamiento de los procesos del departamento de talento humano donde se describe la forma en que están siendo ejecutados en la actualidad y que problemas se derivan de esta ejecución. Adicional, para cada uno de los procesos se ha hecho un análisis de causa – efecto y un flujograma que se adjuntan como anexos de este estudio.

En el capítulo cuatro, se empieza a diseñar el modelo de gestión mediante la implementación de nuevos procesos y mejora de los existentes en base al sustento teórico visto. La descripción de cada uno de los procesos es fundamental para la realización del manual de procedimientos que se encuentra como anexo, en este se ha agregado indicadores de gestión y el flujograma mejorado de cada proceso.

En el quinto capítulo se seleccionó los cargos críticos, mediante el análisis de tres criterios, mismos que fueron valorados con una escala de valoración entre uno y cinco. A cada cargo seleccionado se le diseñó un perfil en base a las necesidades de la organización y de la teoría revisada.

En el sexto y último capítulo se desarrolló el plan de implementación donde se conoce los objetivos de implementar este sistema de gestión, las actividades a realizarse, el cronograma para dichas actividades y además la relación beneficio – costo para determinar si la inversión propuesta para la empresa es viable o no.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se destaca como principal conclusión que el plan de implantación es viable ya que el índice beneficio/costo resultó mayor a uno y por ello la primera recomendación es que Trans-Esmeraldas debe implementar el sistema de Gestión de Talento Humano propuesto.

INTRODUCCIÓN

Trans-Esmeraldas es una compañía de transporte de guías y pasajeros constituida hace 50 años en la ciudad de Quito, hoy en día sus servicios cubren 16 rutas en la Costa, Sierra y Amazonía del país, lo cual le ha permitido posicionarse como una empresa referente del transporte terrestre en el Ecuador

Actualmente, la matriz de Trans-Esmeraldas se encuentra ubicada al sur de Quito, donde funcionan todos los departamentos administrativos de la misma, entre ellos, el departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga de la gestión del personal administrativo y el personal operativo (conductores y asistentes de viaje).

La gestión de esta área dentro del sector es fundamental, ya que mediante esta se logra la diferenciación con otras compañías y además su buena gestión agregaría valor a la empresa. Sin embargo, a lo largo de la operabilidad de Trans-Esmeraldas se ha tenido y aún se tiene graves dificultades en cuanto al personal que ocupa diferentes cargos dentro de la compañía, estos están relacionados con la mala gestión de los recursos entregados por la empresa a sus empleados. Se han presentado casos de deshonestidad y deslealtad del personal administrativo y operativo; esto haciendo referencia a hurtos de dinero en oficinas a nivel nacional, índice de rotación del 24,45% en personal administrativo y hasta 105% en personal operativo, despidos intempestivos que alcanzan hasta \$26.500 aproximadamente, descuido en la vigencia de documentos habilitantes del personal operativo, conflictos entre accionistas y personal operativo tales como: problemas legales por afiliación al IESS, pago de beneficios de ley, vacaciones, multas de tránsito, entre otros, que a su vez son la causa de una mala atención a clientes y conflictos en los procesos operativos de la empresa.

Uno de los principales problemas es la mala gestión del personal operativo ya que este está afiliado directamente con el accionista y por ello no se tiene un control riguroso de las actividades de este personal, sin embargo, la empresa como operadora es responsable de sus accionistas y de los empleados que ejercen la parte operacional de Trans-Esmeraldas.

Otro de los problemas del área de recursos humanos es la inexistencia de procesos claros y concisos lo cual ocasiona una mala selección del personal, ya que se acostumbra a contratar personal por recomendaciones, más no por un proceso de reclutamiento y en consecuencia no se tiene un perfil adecuado para los diferentes cargos.

Ante todos los problemas mencionados, se observa que existen falencias y debilidades ya que aún se percibe la falta de control en los procesos, desconocimiento total o parcial de las técnicas y herramientas de evaluación de desempeño y en sí de todos los subsistemas de gestión del talento humano.

Por lo tanto, el objetivo general es diseñar un sistema de gestión del talento humanos para la compañía de Transporte Trans-Esmeraldas S.A. con la finalidad de mejorar el desempeño del personal administrativo en conjunto con los siguientes objetivos específicos: realizar un análisis del contexto interno y externo que inciden en la operación del área de recursos humanos, investigar la literatura existente sobre la gestión de recursos humanos por competencias, conocer la situación actual del departamento de recursos humanos, proponer un diseño de procesos dentro del departamento de recursos humanos mejorado, determinar las competencias de los cargos críticos dentro del área de recursos humanos, evaluar la factibilidad de implementar la gestión de recursos humanos por competencias en Trans Esmeraldas S.A.

Es fundamental aportar con este trabajo a la academia ya que contribuye al crecimiento profesional del sector del transporte interprovincial a nivel nacional, a través de una de las empresas más importantes del Ecuador como es Trans-Esmeraldas S.A., además es una aplicación de lo aprendido durante la carrera de administración de empresas en un ámbito real lo cual da una visión más amplia a futuros estudios o propuestas.

Por último, Cabe mencionar que el presente estudio es una propuesta para los directivos de la empresa Trans-Esmeraldas, quienes decidirán si se implementa o no, tomando en cuenta el resultado del índice beneficio -costo.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Dentro del primer capítulo se presenta el análisis situacional de la empresa de transporte Trans-Esmeraldas Internacional S.A. Se analizará el entorno interno y externo en el que se desenvuelven las operaciones de esta.

Se empezará por conocer el entorno externo de la organización, en el cual se analiza los factores políticos, económicos, sociales – culturales, tecnológicos y ambientales que se relacionan con el funcionamiento de la empresa en estudio, además del sector en el que cumple sus actividades, es decir cómo es la posición de Trans-Esmeraldas S.A. frente al sector del transporte ecuatoriano.

Una vez concluido el análisis externo se procederá con el análisis interno en el que se conocerá a la empresa desde su núcleo y razón de ser, es decir, se analizará su historia, lineamientos estratégicos, servicios, clientes, infraestructura y desempeño empresarial.

Una vez realizado los dos análisis, tendremos las herramientas necesarias para proceder a realizar un FODA, el mismo que recoge las fortalezas y debilidades que tiene a nivel interno la compañía y las oportunidades y amenazas que tiene externamente la misma.

La importancia de este capítulo es reflejar los medios con los que Trans-Esmeraldas y sus colaboradores cuentan al momento de desempeñar sus labores diarios. Por un lado, el análisis externo expone al sector del transporte ecuatoriano permitiendo entender como debe ser el actuar de Trans-Esmeraldas ante este. De manera externa, también se cuenta con información estadística y estudios de entidades que regulan el transporte en el país y será de gran aporte para este capítulo. Por otro lado, entender lo que Trans-Esmeraldas es y tiene a su alcance a nivel interno en la actualidad, es importante para que la fuerza laboral de esta impulse a su crecimiento y competencia dentro del sector.

1.1. Análisis externo

Para analizar el entorno externo de Trans-Esmeraldas, se recurrirá a utilizar un instrumento de análisis llamado PEST, el cual facilita la investigación y ayuda a las empresas a definir y conocer las amenazas y oportunidades de su entorno. Además, permite la comprensión del crecimiento o declive de un sector o mercado, las dificultades y retos que tiene al enfrentarse a factores políticos, económicos, sociales – culturales, tecnológicos y ambientales que, en este caso, influyen en el día a día de Trans-Esmeraldas.

El primer factor analiza situaciones de política y cuestiones legales impuestas por el gobierno a través de sus entes de control que afectan o benefician, en este caso, al sector del transporte. Las acciones de las entidades de control están sustentadas con leyes, reglamentos, normas, contratos, acuerdos y demás documentos que Trans-Esmeraldas y otras compañías deben acoger y cumplir para el correcto funcionamiento de sus operaciones.

Lo siguiente que se analizará es el factor económico, éste muestra como es el movimiento económico dentro del sector del transporte y la manera en que aporta al PIB del país, para ello se analizará datos macroeconómicos del Ecuador. Dentro de este factor, además se busca datos sobre la competencia de Trans-Esmeraldas a nivel nacional.

El tercer factor es el social – cultural, en éste se busca determinar cómo afecta a Trans-Esmeraldas las costumbres o comportamientos de la sociedad ecuatoriana ante el transporte interprovincial, es decir cómo afecta la evolución de las personas en cuanto a movilidad, estilos de vida, etc. Cabe recalcar que Ecuador es un país megadiverso y por ello la influencia de este factor puede tener un impacto importante en diversas problemáticas del transporte.

El factor tecnológico, es importante ya que todo a nuestro alrededor se ve en constante evolución gracias a la tecnología. En la actualidad, los avances tecnológicos simplifican actividades en el ámbito laboral, acorta la comunicación entre las personas y además constantemente trata de mejorar todo a nuestro alrededor, como en el caso del transporte,

donde cada día tenemos mejores vehículos y herramientas de gestión empresarial apalancadas en tecnología y sistemas de información

Finalmente, se ha tomado en cuenta al factor ambiental ya que las tendencias de hoy en día mueven a todos los sectores económicos hacia un enfoque en donde sus operaciones deben ir acorde al cuidado del medio ambiente. El sector del transporte ante este tema debe estar preparado y analizar cómo afecta sus actividades al medio ambiente para responder de la mejor manera. (Martín, 2017)

1.1.1. Factor Político/legal

El tema político cumple un papel crucial dentro del transporte ecuatoriano, debido a que el gobierno central tiene como deber responder tanto a las peticiones de los transportistas como a las de la ciudadanía, en este preámbulo, cuando el gobierno asume subsidios o alza las tarifas de pasajes tiene un coste político alto que afecta al país entero.

En octubre del 2019 se pudo presenciar un conflicto político que dejó al país paralizado durante 15 días, esto tras el anuncio de las reformas económicas impuestas por el gobierno. El presidente Lenin Moreno anuncio que se eliminara el subsidio a las gasolinas y adelanto parte de las reformas laborales y tributarias. El primer grupo en verse perjudicado fueron los transportistas razón por la que suspendieron sus operaciones y afectaron la movilidad de todo el país.

A raíz de este acontecimiento surgieron varias posturas en los sectores económicos y en la ciudadanía, a la par, existieron propuestas que claramente podrían afectar y cambiar al sector del transporte. La alcaldesa de Guayaquil, por ejemplo, propuso que en un futuro las flotas de autobuses a gasolina deben ser sustituidos por buses eléctricos y construir estaciones denominadas “electrolineras”.

Ante este tipo de cambios, en donde toma fuerza las cuestiones políticas, los transportistas deben tener un plan de contingencia que ayude a mitigar el impacto que significaría un alza de precios a los combustibles o a su vez si se da un cambio total de automotores a gasolina por automotores eléctricos.

En cuanto al tema legal, el transporte ecuatoriano debe responder de manera obligatoria a diversas políticas, leyes, contratos y resoluciones impuestas por el gobierno central. Mediante los organismos de control se regula las operaciones de transporte a nivel nacional, en el caso de Trans-Esmeraldas que está constituida como compañía anónima, está ligada al marco legal de la superintendencia de compañías y la Agencia Nacional de Tránsito, se realiza esta aclaración, debido a que en el país existen cooperativas de transporte las cuales están ligadas al marco legal de la superintendencia de economía popular y solidaria.

Dentro del marco legal al que está sujeta Trans-Esmeraldas, existen leyes, normas, contratos y resoluciones que obligan a la empresa a cumplir con acciones concretas dentro del sector del transporte interprovincial de pasajeros y carga.

Para la prestación del servicio de transporte público interprovincial de pasajeros, cada compañía debe regirse a la siguiente normativa:

- La Ley orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad Vial
- El Reglamento General para la aplicación de la Ley Orgánica de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial.
- Código Orgánico Integral Penal.
- Código del trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Contrato de Operación

Esta normativa a su vez es regulada y controlada conforme a las competencias de las siguientes instituciones públicas:

1.1.1.1. Agencia Nacional de Tránsito (ANT)

La misión de esta institución es planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda

ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia. (Agencia Nacional de Tránsito, s/f)

En la actualidad la ANT ha disminuido sus competencias, transfiriendo algunas de ellas a los GADS. Entre las competencias actuales de la ANT están: la planificación de tránsito, políticas, tarifas, registro, fiscalización, matriculación y creación de empresas y cooperativas de transporte.

A lo largo de las operaciones de Trans-Esmeraldas, las buenas relaciones con la ANT han sido sinónimo de calidad y mejora del servicio, pues a pesar de que la empresa haya sido suspendida por periodos de hasta dos meses, se ha logrado mantener una buena relación en donde Trans-Esmeraldas ha entendido que el fin de la ANT es mejorar el transporte terrestre a nivel nacional.

1.1.1.2. Ministerio de Transporte y Obras Públicas

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País. (Ministerio de Transporte y obras Públicas, s/f)

El MTOP se encarga de regular todas las modalidades o tipos de transporte a nivel nacional, es decir transporte terrestre, aéreo y acuático. Con el fin de contemplar una guía para todos estos tipos de transporte, el ministerio crea el Plan estratégico de movilidad para los periodos comprendidos entre 2013 – 2037.

El transporte público interprovincial de pasajeros está contemplado en el Plan estratégico de movilidad, dando a conocer que el ministerio dará las facilidades en cuanto a infraestructura y equipamiento para terminales urbanas y refugios en ruta.

La gestión de rutas, frecuencias y títulos habilitantes son analizadas por el MTOP y determina que existen 3575 rutas y 49182 frecuencias para el transporte público

interprovincial, estos datos son de gran importancia para Trans-Esmeraldas ya que protegen a las compañías de transporte de ciertos grupos de personas que ofertan servicios de transporte sin ninguna autorización. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2016)

1.1.1.3. Comisión de Tránsito del Ecuador

La misión de este organismo es dirigir y controlar la actividad operativa de los servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en la red vial estatal y sus troncales nacionales y demás circunscripciones territoriales que le fueren delegadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con sujeción a las regulaciones emanadas por la ANT, la investigación de accidentes de tránsito y la formación del Cuerpo de Vigilantes y de Agentes Civiles de Tránsito. (Comisión de Tránsito del Ecuador, s/f)

1.1.1.4. Gobiernos Autónomos Descentralizados

Los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales, tienen la competencia exclusiva de planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, es así que de acuerdo al modelo de gestión que utilizan, deben realizar el control del tránsito, regular la fijación de tarifas de los servicios de transporte terrestre, emitir, suscribir y renovar los contratos de operación de transporte público urbano e intracantonal; permisos de operación comercial y especial; implementar los centros de revisión y control técnico vehicular. (Consejo Nacional de Competencias, s/f)

1.1.1.5. Superintendencia de Compañías.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañía, S/F).

1.1.1.6. Ministerio de Trabajo

Todas las instituciones públicas y privadas cuentan con el apoyo del Ministerio de Trabajo en cuanto a temas laborales, ya que este es rector de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento de las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparente y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades. (Ministerio de Trabajo, 2015)

1.1.1.7. Instituto de Seguridad Social

En el Ecuador, quienes estén laborando bajo un contrato de trabajo deben obligatoriamente estar afiliados al Instituto de Seguridad Social del Ecuador, IESS, sin embargo, esto no se cumple a cabalidad en gran parte del país ya que según cifras del INEC hasta junio del 2019 solo el 29,6% de empleados a nivel nacional se encontraban afiliados a esta institución, el 12,5% tiene otros seguros y el 57,9% restante no tiene ninguna afiliación. (INEC, 2019)

Las razones por las que existe un 57,9% de empleados sin seguro social podrían radicar en el desconocimiento que tienen las personas sobre la seguridad social, la falta de recursos económicos o la evasión de las empresas y empleadores al no afiliar a sus empleados. Por varios años uno de los sectores que más ha influido a tener ese porcentaje de empleados no afiliados ha sido el transporte, pues del 100% de choferes profesionales que existe en el Ecuador solo el 32% tiene seguridad social. (El Universo, 2019)

Han sido muchas las posturas dentro del gremio de transportistas sobre la seguridad social, pues por un lado existen empleados que se niegan a su derecho y piden no ser afiliados, pues sus argumentos se basan en que el porcentaje que ellos aportan al IESS es dinero a la “basura” y que ellos prefieren utilizarlo en otras necesidades que tienen. Por otro lado, existe también quienes desean ser asegurados y tener un respaldo para su salud alegando que a pesar del tiempo que implica tomar una cita médica u otros servicios del IESS, esto les da seguridad al momento de laborar.

Al tener tantas ideologías, el gobierno se ha visto en obligación de tomar medidas en el asunto y ha impulsado durante estos años programas de afiliación masiva dentro del sector alegando que la seguridad social es un derecho de los trabajadores y que todo empleador debe afiliar a sus empleados y en caso de no hacerlo se deberá atener a las sanciones que consta en la ley.

La profesión del transportista conlleva un alto riesgo laboral, por lo que, estar afiliado a la seguridad social ya no es una opción como en años anteriores, pues hoy en día las empresas de transporte están obligadas a exigir que sus accionistas tengan al día sus obligaciones con los empleados, esto con el fin de salvaguardar la seguridad de los mismos y a su vez la de ellos ya que años atrás empresas como Trans Esmeraldas y otras fueron demandadas por varios grupos de trabajadores que aseguraron no haber contado con un seguro social, ni beneficios de ley, además que las condiciones de trabajo eran precarias. En varios casos los testimonios fueron llevados a la exageración, con el fin de obtener un reconocimiento económico más alto que en ese entonces fue asumido por cada uno de los empleadores.

Para evitar conflictos como los mencionados en el párrafo anterior, las empresas aseguran que en la actualidad se controla que los empleados, mensualmente, cuenten con un contrato laboral, aviso de entrada en el IESS y el pago a tiempo de la seguridad social por parte del empleador

1.1.2. Factor Económico

1.1.2.1. El Transporte en la Economía Ecuatoriana

El sector de transporte es considerado uno de los ejes clave para el buen desarrollo de la economía en el país, pues es un sector estratégico que impulsa actividades particulares y productivas del Ecuador.

Delimitando esta investigación al transporte terrestre de pasajeros, se puede considerar que es una actividad importante para la economía ecuatoriana ya que permite a las personas movilizarse por distintas razones como: trabajo, estudio o turismo, este último,

ha sido impulsado por el gobierno central por el alto potencial de crecimiento turístico en el Ecuador, lo cual permite que el transporte se dinamice y obtenga más demanda.

Dentro del PIB del Ecuador, son nueve las actividades que históricamente han mantenido una participación importante, entre ellas, el transporte, el cual aporta un 7% del PIB ecuatoriano. Estas actividades son consideradas las más importantes ya que marcan el crecimiento de la producción en Ecuador tanto en épocas de desaceleración como de expansión económica.

Como se puede observar en la figura 1, durante el año 2015 y 2016 hubo una contracción económica y con ella una lenta recuperación en algunos sectores, sin embargo, a diferencia de los otros sectores, los servicios de transporte, la enseñanza, servicios sociales y la agricultura muestran desaceleraciones menos fuertes en épocas de recesión, y tasas de crecimiento anual más altas en épocas de expansión.

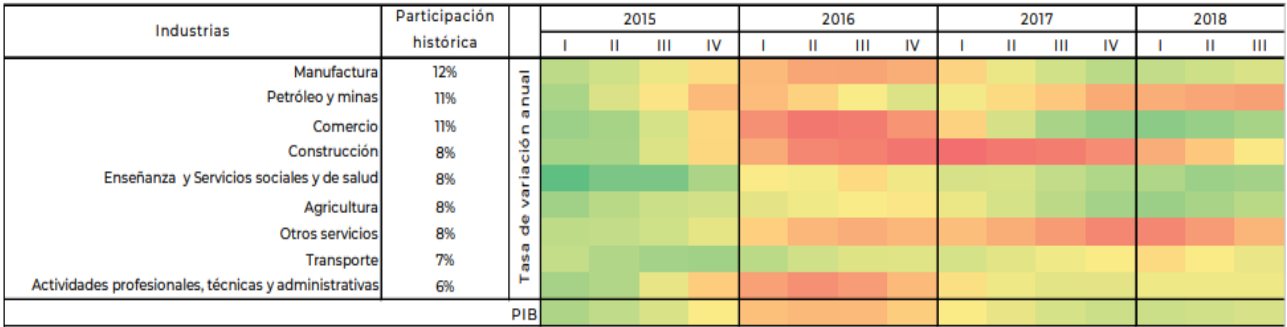


Figura 1. Mapa de calor de las industrias con mayor aporte al PIB

Fuente: (ASOBANCA, 2019)

En el análisis presentado por la Asociación de Bancos del Ecuador, se destaca el crecimiento de la industria de servicios de transporte, esto debido a que es una actividad prestadora de servicios como aerolíneas, fletes de transporte terrestre y marítimo, y movilidad. Esto permite que registre muchos encadenamientos hacia adelante; es decir, muchas actividades económicas demandan servicios de esta industria. (ASOBANCA, 2019)

El último censo nacional económico, el cual realiza un conteo de todas las unidades económicas del sector productivo, arrojo datos interesantes en la última fase de este, pues

en la encuesta exhaustiva se muestra datos sobre la industria del transporte y el sector de servicios del cual es parte.

En el sector de servicios se encuestó a 6855 empresas del cual 332 pertenecen a la actividad de transporte por vía terrestre y por tuberías, además esta actividad aporta con un 4,83% de la producción del sector. A continuación, se muestra la tabla 1 en donde se puede observar el número de empresas y su producción de acuerdo con las actividades que conforman el sector de los servicios. (INEC, 2011)

Actividad Principal	Número de empresas	Producción
Telecomunicaciones	57	3.330.485.778
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	40	1.154.668.213
Enseñanza	2.240	1.147.631.413
Actividades de atención de la salud humana	537	919.320.958
Servicio de alimento y bebida	587	735.061.858
Transporte por vía terrestre y por tuberías	332	624.898.550
Resto de actividades*	3.062	5.020.783.836
Total **	6.855	12.932.850.606

Tabla 1. Producción por actividad principal

Fuente: (INEC, 2011)

Analizar el factor económico es importante para Trans-Esmeraldas debido a que muestra como es y como ha sido el desenvolvimiento del sector del transporte a nivel nacional, cada uno de los puntos anteriores posiciona al transporte como un sector estable en el que las empresas aún pueden competir y generar ingresos que aporten al PIB nacional.

1.1.2.2. Análisis de la inflación en el transporte

La inflación es, básicamente, el aumento de precios en bienes y servicios, al suceder ese aumento, posiblemente cambie el patrón de adquisición, ya que el valor de las cosas se altera y lo que antes se podía obtener, por ejemplo, a 10 dólares ahora se lo obtiene a 12.

A nivel general, la inflación afecta a toda la economía de un país ya que el poder adquisitivo de las personas disminuye y se deja de adquirir bienes y servicios.

La inflación en Ecuador es medida de acuerdo con el índice de precios al consumidor, es decir, el IPC mide la variación de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios y a esta variación se la conoce como inflación.

El IPC es una variable macroeconómica que influye en temas económicos, sociales, jurídicos y políticos por ello mensualmente se investiga establecimientos económicos y viviendas alquiladas del área urbana de ciudades con mayor representatividad.

Como se puede apreciar en la figura 2, en el mes de octubre del 2019, el país tuvo una inflación mensual de 0,52% y una anual de 0,50%, notando un aumento de 17% en comparación a octubre del 2018. Los productos o servicios que más incidieron en este aumento fueron: Transporte (0,29%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,20%) y Restaurantes y hoteles (0,0342%).

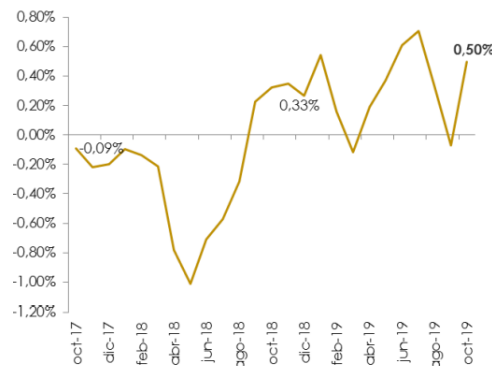


Figura 2. Evolución de la inflación anual

Fuente: (Vera, 2019)

Al ser el transporte nuestro foco de atención es importante analizar lo sucedido durante el mes de octubre ya que la incidencia del transporte sobre la inflación se da por la eliminación del subsidio a los combustibles y las medidas económicas anunciadas por el gobierno nacional.

La consecuencia de la eliminación de subsidios se vio reflejada en el incremento de precios de algunos productos y servicios relacionados con el transporte. En la tabla 2 se puede apreciar que incidió en la tasa de inflación de la división del transporte.

Producto	Ponderación	Incidencia Mensual	Inflación Mensual
Transporte urbano	0,0220	0,1128%	6,61%
Gasolina bajo octanaje	0,0099	0,0911%	10,72%
Transporte interurbano	0,0075	0,0410%	6,33%
Diésel	0,0005	0,0135%	39,83%
Gasolina ecológica	0,0007	0,0063%	10,82%
Neumático	0,0036	0,0017%	0,94%
Aceite lubricante	0,0029	0,0004%	0,20%
Servicio de wincha	0,0003	0,0002%	0,86%
Transporte escolar	0,0052	0,0001%	0,03%

Tabla 2. Productos con mayor incidencia a la variación mensual de la división de Transporte

Fuente: (Vera, 2019)

A pesar de que las medidas fueron derogadas y puestas a un análisis más profundo, lo sucedido en este mes, claramente refleja que cuestiones políticas afectan la economía del sector transportista. Como se puede apreciar en la tabla 2, algunos insumos indispensables para la operación suben de precio y por lo tanto el costo operativo que muchas empresas también lo hacen, ahí es donde radica la importancia de conocer este tipo de indicadores macroeconómicos.

1.1.3. Factor Social/Cultural

Los servicios de transporte terrestre cumplen un importante papel al momento de garantizar las necesidades de movilidad que tienen las personas, esto genera diferentes interacciones entre los actores del medio como: conductores, comerciantes, turistas y la sociedad en general. Cada actor involucrado en este giro de negocio se ve inmerso a intercambiar o crear situaciones de índole social y cultural como: salud, desempleo, seguridad social y accidentes de tránsito, cada uno se analizará a continuación:

1.1.3.1. Salud

La salud es un factor social que no solo afecta a las actividades de transporte, pues este se encuentra en cualquier trabajo o profesión, en el caso de estudio, al tratarse de personas que brindan un servicio de transporte, se entiende que de su labor diaria depende la vida de otras personas y la propia, por ello es importante que el tema de la salud sea tratado con su debida responsabilidad e importancia dentro del sector.

Un estudio realizado por el Ministerio de Fomento en España señala que conducir un taxi, camión, un autobús o una furgoneta implica un mayor riesgo de quedarse sordo, padecer enfermedades cardiovasculares o sufrir alcoholismo, estos resultados no se alejan de nuestra realidad e incluso se podría pensar que los conductores ecuatorianos sufren más patologías que las del mencionado estudio, debido a que existe diferencias en cuanto a la cultura alimenticia, el descanso, condición de las carreteras, entre otros. (Gómez, 1998)

En el contexto ecuatoriano la salud del chofer profesional es un factor que debe ser controlado por las empresas prestadoras de servicio de transporte y las entidades de control, pues este factor es generador de problemas sociales y personales. Entre las causas que provocan enfermedades a los choferes están:

- Destrezas, habilidades y concentración: Los conductores deben dominar la tensión y el estrés que da por permanecer largas jornadas de atención y concentración en su día a día, además a esto se le incluye el tráfico vehicular, malas condiciones de las vías, el aspecto climático y la imprudencia de otros conductores.
- Trabajo solidario y propio del giro del negocio: Cuando una unidad de transporte tiene daños como llanta baja o daños en el motor, entre otros; son los choferes y encargados de las unidades quienes deben utilizar su fuerza corporal y solucionar los daños mecánicos que pueden ser gestionados por ellos en ese momento, esto debilita y consume energías del conductor que muchas veces después de solucionar el problema mecánico debe continuar con su viaje.
- Los ruidos y la inmovilidad: El ruido del motor, los sonidos de la urbe y de los pasajeros pueden producir a lo largo del tiempo alteraciones en el sentido auditivo

de los conductores. Las vibraciones y la mala posición mientras conducen afectan a la columna, lo cual puede producir cambios de presión en los discos intervertebrales, produciendo fuerte dolor y hernias de disco.

- Jornadas de trabajo inadecuadas: Al manejar largas horas y no tener un descanso adecuado, los conductores profesionales sufren riesgos fisiológicos como la fatiga crónica, el aburrimiento y trastornos físicos, mentales y conductuales. El no tener un horario estable provoca trastornos abdominales y digestivos por falta de reposo adecuado, exceso de peso y poco gasto energético debido a la falta de ejercicio físico y la mala alimentación. (Mogollón, 2019)

Uno de los problemas sociales que tiene relación con la salud de los choferes es la calidad de servicio que brindan a la ciudadanía, pues las condiciones de trabajo a las que se enfrentan provocan en ellos altos niveles de estrés, depresión, enfermedades gástricas que tienen como consecuencia el mal trato a los clientes y alto riesgo de provocar accidentes de tránsito, es decir, ante una mala condición laboral se es imposible prestar un servicio de calidad, por ello el deber de las autoridades y empresas deben ser enfocadas a darle mejores condiciones laborales a la profesión.

1.1.3.2. Empleo, subempleo y desempleo

Analizar cifras sobre el mercado laboral en Ecuador es de suma importancia para el sector del transporte ya que se puede tener una idea de cómo es el poder adquisitivo de las personas que utilizan los servicios de transporte de pasajeros y carga a nivel nacional, además se logra entender diversas problemáticas sociales atribuidas al desempleo, como por ejemplo el transporte informal de pasajeros dentro y fuera de las ciudades, condición laboral, fuerza laboral para el sector del transporte, etc.

El INEC, mediante su plan para el fortalecimiento de estadísticas de trabajo pone a disposición de la ciudadanía la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMBU), esta tiene como finalidad proporcionar información sobre las actividades económicas y las fuentes de ingreso en el país. La encuesta, a través de indicadores como: la población económicamente activa, la población económicamente inactiva, empleo adecuado, subempleo y desempleo refleja cómo es la situación laboral del Ecuador.

Dentro de la última encuesta nacional sobre mercado laboral, realizada en junio del 2019 se proporciona estadísticas sobre los niveles, cambios y tendencias de los indicadores antes mencionados. Por ello se conoce que el 66,8% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa y de esta el 95,6% son personas con empleo. En cuanto al desempleo se sabe que para la fecha indicada alcanzó el 4,4% a nivel nacional.

Aparentemente y analizando desde lo que es la participación bruta, no se encuentra mayores problemas de desempleo, sin embargo, realizando un análisis más profundo se logra conocer que del 95,6% de personas con empleo, el 26,4% es empleo no pleno, el 20,3% es subempleo, el 10,4% es empleo no remunerado y el 37,9% es empleo pleno. A pesar de que el empleo pleno es el más alto, si unimos los tres indicadores restantes se puede observar que existen muchas falencias en cuanto al mercado laboral del país. (INEC, 2019)

Gracias a los resultados arrojados por la Encuesta Nacional se conoce que de cada 100 plazas de trabajo 92 son generadas por el sector privado, como se puede observar en la figura 3, se nota claramente que no solo en la actualidad, el sector privado es el que más genera fuentes de trabajo, sino que en años posteriores ha desenvuelto el mismo papel.

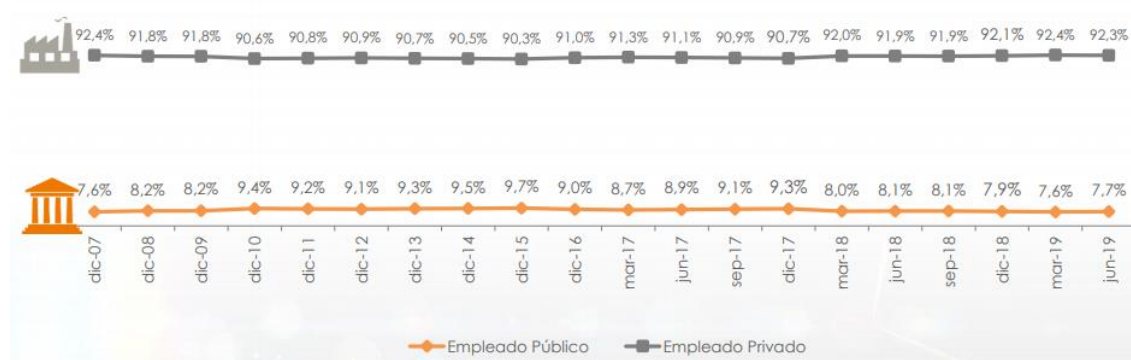


Figura 3. Porcentaje de empleo público respecto al empleo total

Fuente: (INEC, 2019)

Esto significa que empresas como Trans-Esmeraldas S.A. impulsan a generar puestos de trabajo que ayudan a la reactivación económica del país. Sin embargo, a pesar de que esta y muchas empresas de transporte son parte del sector privado, la rama de actividad a la que pertenecen concentra solo el 5,6% de participación en el empleo, posiblemente esta sea la razón por la que hoy en día no se encuentre con facilidad fuerza laboral para el sector de transporte. La siguiente tabla muestra la composición de los empleados por rama, donde se puede observar que la actividad de agricultura, ganadería, caza y pesca concentran la mayor participación en el empleo.

Rama de actividad	jun-14	jun-15	jun-16	jun-17	jun-18	jun-19
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	24,8%	26,6%	27,2%	28,6%	29,4%	29,8%
Comercio	19,1%	18,4%	18,3%	17,9%	18,0%	18,3%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,5%	11,2%	10,8%	10,7%	11,1%	10,3%
Alojamiento y servicios de comida	5,4%	5,6%	6,1%	6,5%	6,3%	6,5%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,4%	6,9%	6,9%	6,6%	6,2%	6,5%
Construcción	7,6%	7,5%	6,5%	6,3%	6,5%	5,8%
Transporte	5,6%	5,5%	6,0%	5,8%	5,7%	5,6%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,8%	4,3%	4,5%	4,2%	4,3%	4,7%
Otros Servicios	3,8%	3,7%	4,1%	3,7%	3,8%	3,8%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,3%	4,1%	4,0%	4,0%	3,6%	3,6%
Servicio doméstico	2,8%	2,7%	2,7%	2,8%	2,6%	2,6%
Correo y Comunicaciones	1,3%	1,2%	1,1%	1,0%	0,9%	1,0%
Actividades de servicios financieros	1,0%	0,9%	0,7%	0,8%	0,7%	0,8%
Suministro de electricidad y agua	0,9%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%
Petróleo y minas	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,4%	0,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3. Composición de los empleados por rama

Fuente: (INEC, 2019)

Estas cifras, para una empresa como Trans-Esmeraldas puede ser vista desde dos enfoques, el primero, desde la oportunidad de generar empleo dentro del sector y obtener mayor fuerza laboral ya que hoy en día la falta de conductores y asistentes de viaje es evidente en las empresas; y el segundo enfoque es visualizar posibles clientes potenciales dentro de las ramas que generan más empleo.

La Encuesta sobre el mercado laboral en el Ecuador, concluye con cifras sobre empleo en el sector informal, donde el 46,3% de personas con empleo se encuentran en el sector informal de la economía.

La afectación que tiene esta informalidad al sector de transporte se puede evidenciar en distintas provincias del país, un ejemplo de ello nos comparte la señora Fernanda Sarmiento, representante del Ministerio de Turismo, quien indico que existe un gran flujo de buses, busetas y autos de otras provincias que realizan la ruta Azuay – Guayaquil sin ningún permiso de operación, esto trae problemas a las empresas legalmente constituidas y con sus respectivos permiso pero además genera problemas de inseguridad y accidentes, pues la mayoría de estos transportes no autorizados, evaden los controles que realiza la policía. (Ministerio de Gobierno, 2019)

1.1.3.3. Accidentes de Tránsito

Los siniestros de tránsito es un tema de mucha importancia para toda la sociedad, incluso la Organización Mundial de la salud ha realizado sus propios estudios a nivel mundial y a nivel de Américas, grupo al que pertenece Ecuador. Dentro de estos estudios se puede encontrar que el tema es considerado un grave problema para la salud pública. Entre el sin número de consecuencias que un accidente puede ocasionar, esta: un alto número de víctimas y lesionados, pérdida prematura de vida, alteraciones psicológicas y en cuestión económica, altos costos por lo anterior mencionado y por pérdidas materiales.

Según el informe sobre el Estado de la Seguridad Vial en la Región de las Américas, realizado por la Organización Panamericana de la Salud, a nivel regional las muertes causadas por el tránsito han aumentado, esto no es favorable para ningún país por lo que cada uno busca promulgar leyes que día a día garanticen la seguridad vial de su nación. (Organizacion Panamericana de la Salud, 2019)

Ecuador, por su parte, es uno de los países de Sudamérica con el mayor índice de muertes por accidentes de tránsito, además, por datos del INEC se sabe que es la quinta causa de fallecimiento a nivel general del país. Sin embargo, cifras arrojadas por la misma institución muestran que para el 2018 se disminuyó de 28967 a 25530 el número de siniestros de tránsito a nivel nacional.

En el último informe de estadísticas de transporte, presentado por el INEC en el 2017 se establece que, la imprudencia del conductor es la principal causa de los accidentes de tránsito, a continuación, se muestra la figura 4, donde se puede observar otras causas de siniestralidad.

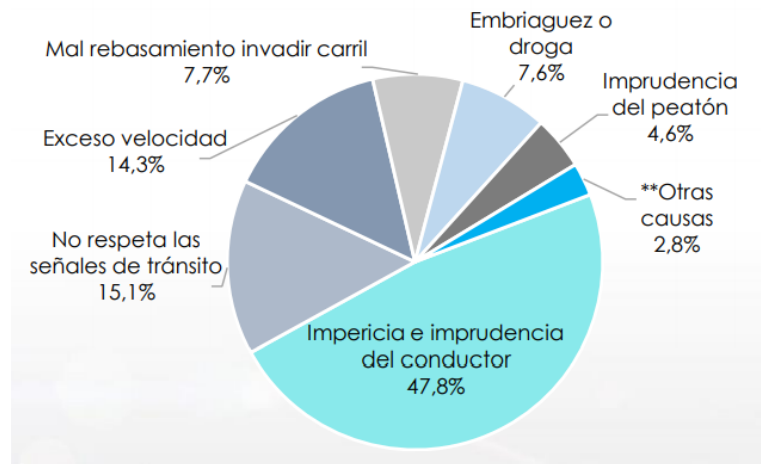


Figura 4. Siniestros de Tránsito

Fuente: (INEC, 2017)

Como se puede observar, la mayoría de las causas son provocadas por el ser humano, pues conductores, peatones, ciclistas y pasajeros forman parte de lo que día a día se vive en el país y por lo que esto se vuelve un problema social y de interés público, en donde varias instituciones buscan dar una educación en cuanto a tránsito y seguridad vial. (INEC, 2017)

Una vez analizado como se encuentra el tema en el contexto nacional, se procede a focalizar el tema dentro de esta investigación, pues las empresas de transporte como Trans-Esmeraldas que cuenta con 240 conductores y 125 asistentes de viaje deben tener claro la cantidad de accidentes que son provocados por el tipo de vehículo que se utiliza en el giro de negocio.

Al ser un tema social y problemático existe quienes se encargan muchas veces de juzgar o criminalizar a quienes se dedican profesionalmente a la labor de conducir un bus. Esto a su vez trae consecuencias tanto económicas como psicológicas ya que existen conductores que han sido atacados como criminales por la ciudadanía, ya que cuando

ocurre un accidente de tránsito en el que está involucrado una unidad de transporte interprovincial los medios de comunicación actúan con mayor dureza y escandalo con el fin de generar interés en la noticia, esto provoca que la ciudadanía tenga miedo a viajar en una unidad de transporte de pasajeros, afectando así a la demanda de clientes para el negocio.

Gracias a cifras encontradas en el INEC, se puede conocer que la mayor cantidad de siniestros de tránsito son ocasionados por automóviles y motocicletas mas no por autobuses, a continuación, se muestra una gráfica con el porcentaje según los tipos de vehículos involucrados en un accidente de tránsito. (ANT, 2018)

Para el sector, conocer estas cifras es bastante alentador, sin embargo, las empresas no deben descuidarse de que sus conductores y asistentes de viaje cuenten con una constante capacitación para garantizar la seguridad vial en las carreteras del Ecuador y además salvaguardar la integridad de quienes conforman el gremio.

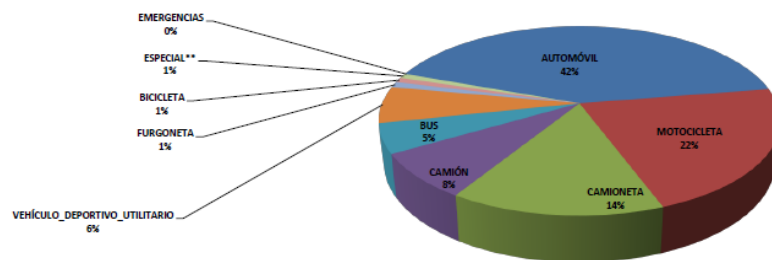


Figura 5. Tipo de Vehículos Involucrados en Siniestros de Tránsito

Fuente: (ANT, 2018)

1.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología, es sin duda alguna un tema que hoy en día se ve inmerso en todos los ámbitos de la vida cotidiana y es la razón por la que diversos sectores de la economía deben adaptarse al acelerado cambio tecnológico que ocurre a nivel mundial.

La necesidad que tienen los negocios y las personas de ir a la par con el crecimiento de la tecnología se ha vuelto un tema primordial en los países, pues en todo el mundo se busca

solucionar necesidades del ser humano a través de esta. Por un lado, las empresas compiten por obtener lo mejor en máquinas y programas que garanticen la subsistencia de su línea de negocio y a su vez la clientela que cada día es más exigente; y por otro lado las personas más que un beneficio económico, buscan estatus y reconocimiento.

El transporte al ser un sector tan dinámico y cambiante genera cada vez más interés por el uso de la tecnología y es que las empresas de transporte buscan soluciones tecnológicas para diversas áreas de gestión, propias del giro del negocio. Estas áreas como: talento humano, administración, operaciones, marketing, entre otras, buscan mejorar la productividad, obtener seguridad con el uso de los datos, eficiencia y eficacia en sus procesos, disminuir costos y otros beneficios que día a día trae consigo la innovación tecnológica.

1.1.4.1. Tecnologías de la información y la comunicación en el sector de servicios

Ecuador a través de la subsecretaría de innovación y transferencia de tecnología se ha comprometido con el desarrollo tecnológico del Ecuador en todos los sectores económicos mediante 5 ejes estratégicos que son: políticas de alta educación y formación técnica, transferencia y desarrollo tecnológico, banco de soluciones tecnológicas y redes, capital de riesgo y semilla y sistemas de calidad y productividad.

Según el último informe de Empresas y TIC, realizada en el 2015, se encuestó a 958 empresas del sector de servicios, las mismas que realizan una inversión del 17,3% en TIC, sin embargo, el sector de manufactura es el que mayor invierte en este tema con un 24,6% seguido del sector del comercio. El gráfico a continuación indica el porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, dependiendo el sector económico. (INEC, 2015)

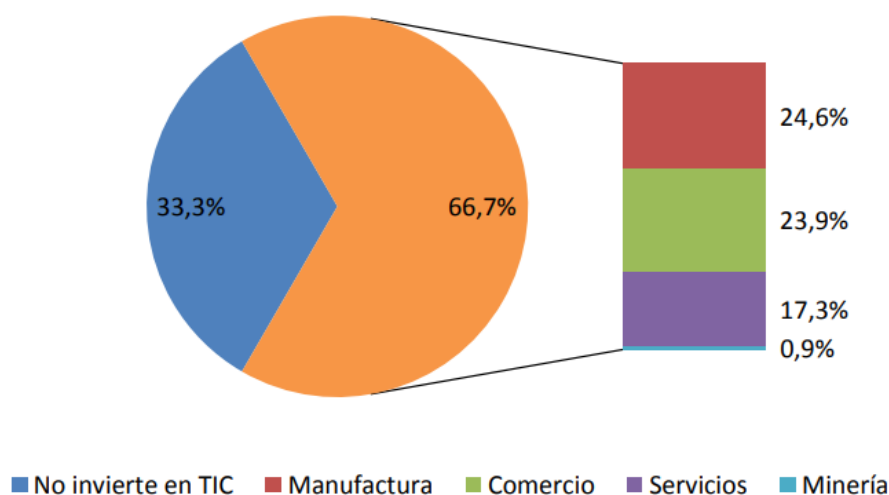


Figura 6. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico

Fuente: (INEC, 2015)

Como es evidente, la mayoría de las empresas en los diferentes sectores de la economía están en busca de los beneficios y facilidades que brindan en la actualidad las tecnologías de información, de ahí que las empresas de transporte hoy cuenten con varios softwares para gestionar sus ventas y operabilidad diaria.

Dentro del mismo informe, se puede encontrar que el sector de servicios ha realizado un mayor aporte a las inversiones en TIC, con un 44,7%, lo cual nos da a entender que este sector cada vez es más competitivo y cuenta con herramientas para mejorar sus líneas de negocio, a continuación, se refleja cómo ha sido la inversión en TIC's de los otros sectores de la economía, mediante un gráfico proporcionado por el INEC.

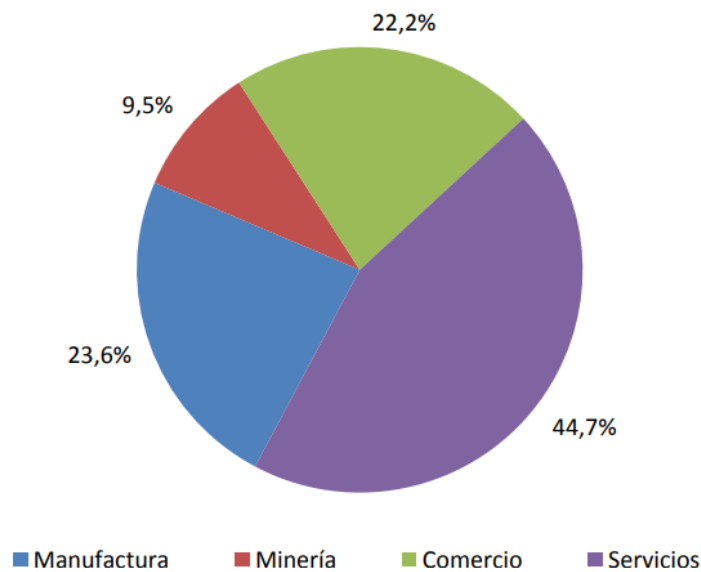


Figura 7. Distribución del monto de inversión en TIC, según sector económico

Fuente: (INEC, 2015)

1.1.4.2. Tecnología en el Transporte

Para el transporte hoy existe un sin número de aplicativos, softwares y sistemas que permiten, sobre todo, reducir costos y mejorar la experiencia de los usuarios, mediante procesos más eficientes y rápidos. Al estar en la era de la tecnología se puede decir que dentro de las empresas de transporte la tecnología es apreciada desde la gestión administrativa hasta la operativa.

En lo administrativo se cuenta con sistemas unificados para tener una mejor comunicación entre departamentos, gestión de facturación y solución de problemas. En lo operativo, la tecnología hoy permite a los conductores obtener información rápida de direcciones, recorridos, trayectos, tráfico, peajes, zonas de accidentes o derrumbes, pero esto a su vez se vuelve parte de toda la ciudadanía en general, por lo que las empresas buscan anexar todo y crear centros de monitoreo con tecnología que permita la gestión de flotas completas, de manera que se regule rutas, tiempos e incluso daños en los automotores. (Botero & Alegría, 2017)

A todas las aplicaciones de tecnología relacionadas al transporte, se le conoce como Sistemas Inteligentes de Transporte (SIT), estos al estar unificados, buscan ser una solución para que la movilidad de las personas y mercaderías sea más eficiente. Los SIT además se han vuelto una opción viable para las necesidades actuales de la gestión de transporte, siendo que incurren en menores costes de adquisición y operativos. (Inglada & Pesquera, 2003)

El siguiente cuadro muestra como algunas de las aplicaciones desarrolladas para la gestión del transporte aporta a mejorar distintos puntos como: tiempo, seguridad, costos, contaminación, capacidad y satisfacción al consumidor.

	Tiempo	Seguri- dad	Coste	Ambiental y energía	Capa- cidad	Satis- facción consumidor
Gestión de la red viaria	X	X		X	X	
Gestión de incidencias	X	X	X	X		
Gestión del transporte público	X		X			X
Gestión de emergencias	X					X
Peaje electrónico	X		X	X	X	
Pago electrónico	X		X			
Información multimodal			X	X		X
Sistemas integrados	X		X			X
Servicios de emergencia	X	X				
Seguridad del viajero	X					
Gestión administrativa (permisos, etc.)			X			
Gestión y seguimiento de la mercancía	X		X			
Ayuda al conductor	X	X	X		X	X

Tabla 4. Tipología de algunos beneficios de las aplicaciones de SIT

Fuente: (Inglada & Pesquera, 2003)

1.1.5. Factor Ambiental

En todo el mundo se busca mejoras para el sector del transporte ya que esto supone riqueza y progreso, sin embargo, para obtener estas mejoras se necesita grandes cantidades de energía, además, la construcción de nueva infraestructura reduce el espacio ocupado por la naturaleza y limita la supervivencia de las especies. (Garrido, 1999)

Como se conoce, el Transporte es un sector que impulsa el bienestar de la economía, sin embargo, en una convención de las Naciones Unidas, sobre el Cambio Climático, se presentó que un 73% de las emisiones de gases de efecto invernadero son causados por el transporte de personas y carga.

Al no tener un modelo de expansión de transporte sostenible, se espera que para los siguientes años las emisiones de CO₂, la contaminación auditiva, la congestión vehicular y accidentes de tránsito tengan un incremento significativo que afecte el ambiente local de cada ciudad. (Hubenthal, 2010)

Los países en vías de desarrollo son los más afectados por este fenómeno, pues actualmente se cuenta con grandes proyectos de infraestructura vial que están en marcha y motivan al crecimiento vehicular desmesurado e insostenible, por lo que todas las medidas que se tomen serán para mejoras en el futuro.

La situación en Ecuador no es muy distinta a lo que se vive en el resto del mundo, ya que según cifras del INEC desde el 2009 se ha visto un incremento de vehículos matriculados a nivel nacional, es decir, que se acierta con las previsiones antes mencionadas por las Naciones Unidas.

Cabe mencionar que los medios de transporte que tienden a incrementarse son los destinados a la movilidad individual de las personas, es decir, camionetas, automóviles, etc. En cuanto a lo que se refiere a transporte pesado como buses, tanqueros y otros, El INEC, los ha clasificado bajo el nombre “Otros” y es el grupo con menos vehículos matriculados hasta el año 2017 como se puede apreciar en la figura 7, a continuación:

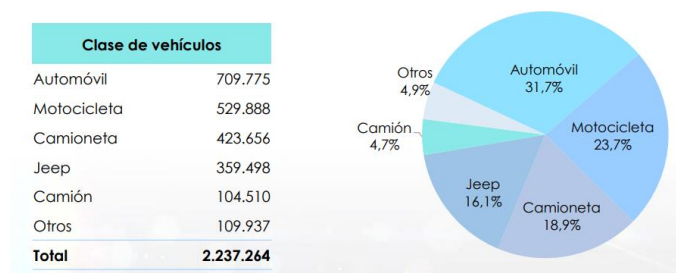


Figura 8. Vehículos Matriculados, según clase

Fuente: (INEC, 2017)

1.2. Análisis Interno

El presente estudio, al ser desarrollado para una empresa en específico, debe indagar sobre temas internos de la misma que son manejados por sus representantes y empleados. Al realizar un análisis interno de Trans-Esmeraldas S.A. se podrá conocer su historia y como a lo largo de estos años ha realizado sus actividades relacionadas al transporte.

Mediante el análisis interno se puede tener una idea de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, pues al conocer sus lineamientos estratégicos, su infraestructura, sus servicios, clientes y el desempeño empresarial se puede evaluar la capacidad que tiene para ejecutar sus actividades diarias de la mejor manera y brindar un servicio de calidad a quienes escogen Trans-Esmeraldas para viajar a nivel nacional.

La información presentada a continuación hace referencia a la empresa en estudio. Los datos han sido otorgados y validados por la misma empresa mediante informes económicos de diferentes años u documentos de propiedad de Trans-Esmeraldas y sus accionistas.

1.2.1. Reseña Histórica.

Trans-Esmeraldas nace bajo la idea del Sr. Galo Cadena Ortiz y quince emprendedores más, quienes, al ver las dificultades del transporte en los años sesenta visionariamente crean esta empresa con deseos de mejorar el transporte ecuatoriano.

La empresa inicio sus operaciones con quince unidades de transporte, adquiridas a través de un crédito bancario. Una vez que obtuvieron las respectivas autorizaciones por parte del Consejo Nacional de Tránsito se pudo operar las rutas: Quito-Esmeraldas, Esmeraldas-Guayaquil, Guayaquil-Esmeraldas y Esmeraldas-Quito.

En la década de los 70 ya se contaba con un próspero negocio, sin embargo, la empresa se vio en necesidad de incrementar el número de unidades de transporte para ofrecer un mejor servicio a los clientes y satisfacer la demanda de ese entonces.

En 1977 se cambió el estatus de la compañía para hacerla sociedad anónima, pues más accionistas decidieron aportar al capital de la organización y de esta manera Trans-Esmeraldas iba creciendo como icono del transporte ecuatoriano.

Con los años, Trans-Esmeraldas ha expandido su itinerario hacia otras ciudades como Arenillas, Atacames, Borbón, Coca, Cuenca, Huaquillas, La Concordia, La Troncal, Lago Agrio, Libertad, Machala, Manta, Montalvo, Muisne, Portoviejo, Quinindé, Rocafuerte, San Lorenzo, Salinas, Santo Domingo de los Colorados, Quevedo, Tonchigue, Cuenca y Viche; cubriendo así una gran parte del Ecuador.

En la Actualidad, Trans Esmeraldas está conformada por cien accionistas, quienes velan por el prospero desempeño de la empresa y además han permitido que la misma hoy cuente con 135 unidades de transporte y reinvierta las ganancias en distintos temas beneficiosos como: terminales propios, construcción de hoteles para uso del personal, salas vip, garajes, estaciones de servicio de combustible tanto para las unidades de la empresa como el público en general, oficinas administrativas, y centros de mantenimiento.

1.2.2. Lineamientos Estratégicos.

1.2.2.1. Misión

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. Contar con la misión de la empresa facilita a que sus miembros se enfoquen en el real propósito de su actividad diaria. (Munch, 2010)

La misión de TEISA es:

Brindar a nuestros clientes “La Mejor Experiencia de Viaje”, entregando un servicio de transporte de pasajeros y encomiendas, eficiente, seguro, cómodo, confiable; apalancando su gestión en la innovación, mejora continua, cumpliendo con normas de seguridad nacional e internacional y con una elevada responsabilidad social y ambiental.

El propósito de contar con una misión organizacional es que las personas conozcan a que se dedica la empresa y a su vez que sus colaboradores trabajen enfocados a lo que realmente hace la empresa, sin embargo, los colaboradores de Trans-Esmeraldas desconocen la existencia de esta por lo que muchas veces el lema de entregar “La Mejor Experiencia de Viaje” no se cumple, esto se ve reflejado en la gran cantidad de clientes insatisfechos y la alta rotación del personal operativo.

Por otro lado, la misión no debe ser un conjunto de palabras que suenen bien, sino más bien, cada palabra debe plasmar lo que es y hace la empresa, por ejemplo, se desea que todo funcione acorde a lo que dice la misión, sin embargo, la empresa aún no contempla buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Finalmente, el tema de seguridad aún es un tema muy vulnerable y desconocido dentro de la empresa ya que no se cuenta con requisitos mínimos de seguridad ocupacional establecidos por el Ministerio de Trabajo, organismo competente en el tema.

1.2.2.2. Visión

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente. (Munch, 2010)

La Visión de TEISA es:

TEISA poseerá un modelo de gestión inteligente y competitivo, será la empresa líder en implementación de un sistema de gestión de seguridad vial centrado en normas de calidad internacional; con personal altamente capacitado, tecnología de última generación, acorde a las necesidades de sus clientes y de la empresa que le permitan cumplir eficiente y eficazmente el servicio que se entrega a nuestros clientes en el territorio ecuatoriano.

Dentro de la Visión de Trans-Esmeraldas, se puede observar que no existe un límite de tiempo para establecerla, este punto es muy importante ya que si no se especifica un

tiempo es imposible medir los propósitos de la visión, por ello se recomienda evaluar en que tiempo se puede lograr lo descrito en la visión para posteriormente comparar si se cumple o no los objetivos de esta.

1.2.2.3. Valores

La empresa Trans-Esmeraldas S.A. tiene como guía de sus acciones los siguientes valores:

- Profesionalismo: Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos, manteniendo un liderazgo democrático que permita la comunicación directa entre directivos, personal administrativo y socios.
- Honestidad: Ser honesto consigo mismo, aceptando los errores que puedan darse, siendo fieles al ejercicio de su función profesional, con base en la verdad y en la auténtica justicia siendo equitativo con el resto y consigo mismo.
- Transparencia: Hacer llegar la información a los socios para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos.
- Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas asignadas y establecidas a los socios y para los conductores la correcta aplicación de las leyes de tránsito
- Equidad: En el ejercicio de su función profesional de la competencia
- Ética: En la aplicación del profesionalismo, frente a problemas cuyas decisiones necesiten de una decisión equitativas son beneficiar a terceras personas por cualquier tipo de interés.

1.2.3. Estructural Organizacional

La estructura organizacional de Trans-Esmeraldas es representada mediante un organigrama estructural, mismo que refleja los niveles jerárquicos de la empresa, sus relaciones y dependencias.

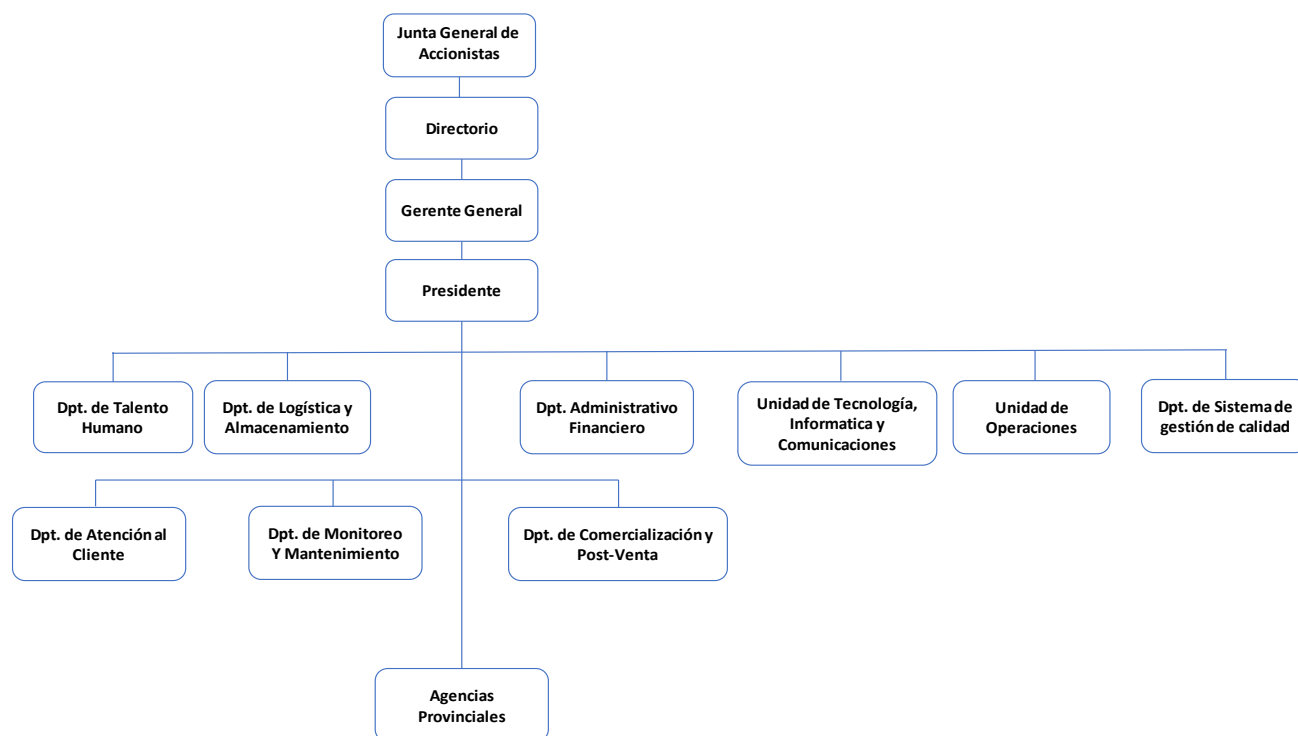


Figura 9. Organigrama Estructural de Trans-Esmeraldas S.A.

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A.)

Mediante un análisis del organigrama proporcionado por la empresa se puede observar que la estructura de Trans-Esmeraldas no está representada de la mejor manera, ya que, en la práctica, la empresa no cuenta físicamente con algunos departamentos que se reflejan en la figura 9, o los mismos funcionan como parte de otro departamento en específico.

Por otro lado, es muy complicado representar la estructura organizacional de Trans-Esmeraldas ya que no cuenta con una gestión administrativa separada para el manejo de las distintas líneas de negocios, es decir, la estación de servicios de combustible, mantenimiento, boleterías y encomiendas son manejadas como una sola empresa.

Con el fin de gestionar de manera adecuada las líneas de negocio de la empresa, se sugiere separar la administración de cada negocio ya que cada una posee un nicho de mercado distinto, por lo tanto, las estrategias deben ser diferenciadas para cada negocio. Adicionalmente, al gestionar por separado cada línea de negocio se puede reconocer de mejor manera los ingresos y gastos de estas, reportando cifras reales que sirvan para la toma de decisiones o a su vez para que los accionistas evalúen si sus inversiones están generando o no utilidades.

En cuanto al área de talento humano, razón de este estudio, se puede observar que en la figura 9, el departamento no refleja su funcionamiento en la realidad, pues actualmente el departamento coordina dos áreas que son: nómina del personal vinculado directamente con Trans-Esmeraldas y nómina operativa vinculada indirectamente a la empresa ya que conductores y asistentes de viaje son trabajadores directos de los accionistas.

Se realiza esta aclaración ya que al no ser empleados de Trans-Esmeraldas, se entendería que no estén involucrados dentro de los procesos de contratación, capacitación, remuneración, inducción, desvinculación y evaluación de la empresa. Sin embargo, la situación no es así, pues conductores y asistentes de viaje son la pieza fundamental para las operaciones y son quienes tienen un contacto directo con el cliente.

Bajo la lógica del párrafo anterior, y entendiendo que los conductores y asistentes de viaje son el recurso más importante para la operadora de transporte Trans-Esmeraldas, las entidades de control han emitido un denominado, contrato de operación, en el que la operadora se obliga a cumplir ciertos compromisos que garantizan el buen funcionamiento de sus operaciones y la calidad del servicio.

Entre las obligaciones que tiene la operadora en su contrato de operación, están las relacionadas con los conductores y asistentes de viaje, siendo así que reiteradamente en el contrato se establece la responsabilidad de la operadora con la tripulación de las unidades independientemente de que sean trabajadores directos del accionista.

Una vez dada la explicación del caso, se procede a presentar una mejora al organigrama de Trans-Esmeraldas, en este se reflejará ciertas áreas que ya funcionan en la empresa, sin embargo, no se las ha tomado en cuenta al momento de representarlas en un organigrama.

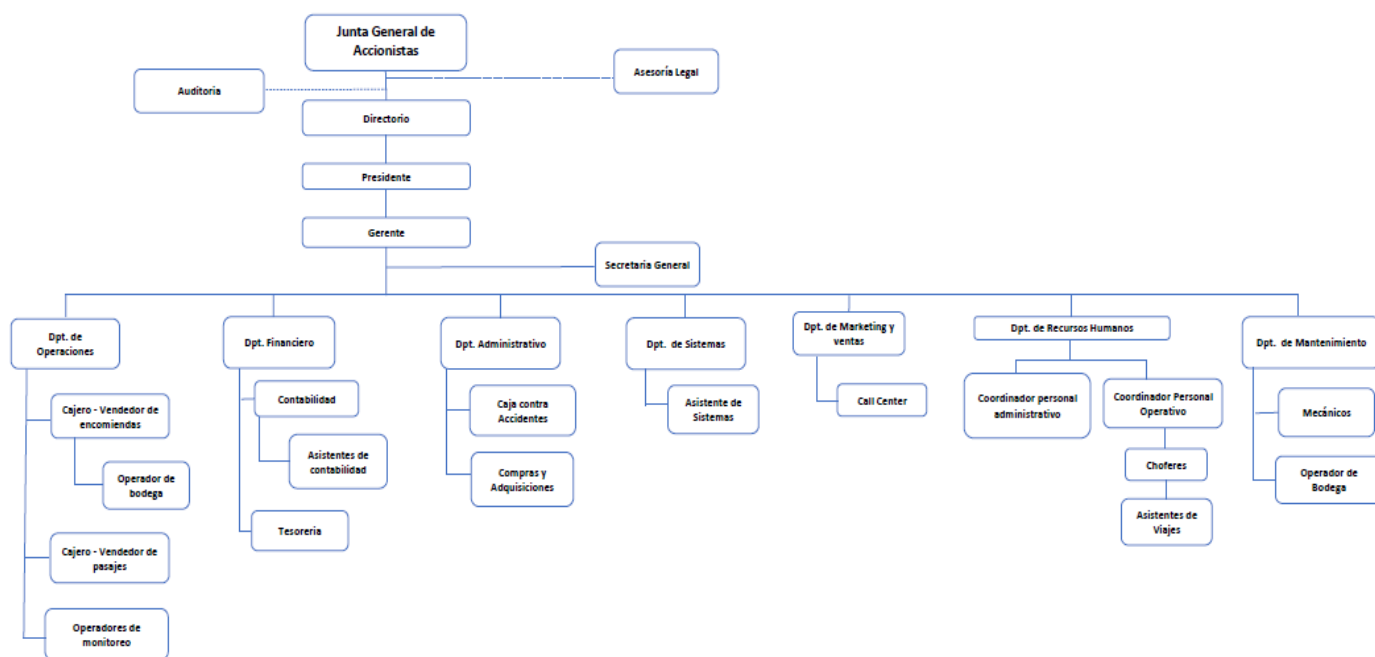


Figura 10. Propuesta Organigrama TEISA

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Servicios.

El principal servicio que ofrece Trans-Esmeraldas es el transporte de pasajeros y encomiendas, sin embargo, con los años y gracias a la reinversión de sus accionistas, esta empresa ha logrado ampliar su línea de negocio incorporando otros negocios que están relacionados y ayudan a su principal actividad, aportando de esta manera ventajas competitivas.

Es así como desde el año 2007, la empresa cuenta con una estación de servicios de combustibles en la ciudad de Santo Domingo, misma que abastece de combustible a sus propios vehículos y automotores en general, siendo así esta su segunda actividad comercial.

Buscando siempre el beneficio de todos quienes forman parte de esta empresa, Trans-Esmeraldas abre sus propios talleres de mantenimiento y chequeo de autobuses, mismo que hasta el momento es utilizado únicamente por los accionistas, sin embargo, se planea un proyecto donde se pueda dar atención al público en general ya que durante su

funcionamiento ha tenido buenos resultados tanto económicamente como estratégicamente. Este servicio es el tercero que ofrece la empresa Trans-Esmeraldas.

En síntesis, los servicios de Trans-Esmeraldas son:

- Servicio de transporte de pasajeros y encomiendas
- Servicio de despacho de combustible
- Servicio de mantenimiento y chequeo de autobuses

1.2.5. Clientes.

Los clientes son las personas o empresas que adquieren o contratan los servicios de una persona o empresa como sucede en este caso, donde Trans-Esmeraldas presta sus servicios y enfoca todos sus esfuerzos para cumplir con las necesidades de sus clientes en las cuatro líneas de negocio a la que se dedica.

Además, cabe mencionar que la buena interacción entre las líneas de negocio contribuye a que de una u otra manera todas obtengan un beneficio para con los clientes.

1.2.5.1. Clientes por servicio de transporte de pasajeros y encomiendas

Los clientes de esta línea son quienes han hecho posible la diversificación de Trans-Esmeraldas y han sido el motor para seguir mejorando, no solo en servicio sino a nivel de toda la empresa.

Se puede decir que los clientes para este servicio son todas las personas u organizaciones que deseen viajar o enviar encomiendas vía terrestre a las rutas ofrecidas y en las unidades de transporte que ofrece Trans-Esmeraldas.

Por concepto de transporte de pasajeros se tiene cifras del 2018 por 1'768.384 personas que se transportaron en las unidades de Trans-Esmeraldas, por otro lado, la facturación en encomiendas mostró que durante el mismo año 427.536 clientes utilizaron este servicio.

1.2.5.2. Clientes por despacho de combustible

Cuando Trans-Esmeraldas S.A. se propuso en incursionar en esta línea de negocio pensaron en que los principales clientes de la estación de combustible serían los autobuses de la empresa, entonces se daría prioridad a tener el combustible para este tipo de vehículos y el espacio para los mismos.

A demás de los clientes propios de la empresa, también este negocio está abierto al público en general por lo que los clientes para esta línea de negocio son todas aquellas personas que posean un vehículo a diésel o gasolina y requieran de este servicio mientras circulan por la localidad donde se encuentra ubicada la estación de combustible.

1.2.5.3. Clientes por servicio de mecánica, mantenimiento y chequeo de autobuses

Al igual que el servicio de despacho de combustible, esta línea de negocio fue pensada para brindar servicio de mantenimiento y chequeo principalmente a los autobuses de la propia empresa y en un futuro al público en general.

Por lo tanto, los clientes para este servicio son todos los vehículos de la empresa Trans-Esmeraldas S.A. que sufran averías mecánicas, además por cuestiones de seguridad y precaución se realiza mantenimientos programados para todas las unidades.

1.2.6. Infraestructura

Para lograr el correcto funcionamiento de todas las operaciones que ejecuta Trans-Esmeraldas a nivel nacional, la empresa cuenta con una gran infraestructura conformada por un área matriz, puntos de venta, estación de servicios de combustibles, áreas de descanso y garajes. Algunas de las áreas mencionadas se encuentran a nivel nacional en las provincias donde Trans-Esmeraldas tiene permiso de operación.

El conocimiento sobre la infraestructura de la empresa en estudio nos permite reconocer la importancia de tener un buen equipo de trabajo a nivel nacional, pues no en todas las provincias se cuenta con la supervisión de los accionistas, gerente o presidente, por lo que

la confianza de quienes realizan su trabajo en estos lugares es fundamental para el éxito de la empresa y el buen servicio al público en general.

1.2.6.1. Matriz

La empresa cuenta con una sede matriz desde donde sus altos mandos atienden las principales necesidades de cada una de las actividades a nivel nacional.

La Matriz de la empresa cuenta con: un área administrativa, talleres de mantenimiento, garaje, iglesia, salón de eventos, salas de reuniones y bodegas. A continuación, se brinda un pequeño detalle de las funciones de cada área de la matriz.

- *Área administrativa*

Dentro de esta área funciona el departamento de contabilidad, talento humano, monitoreo, gerencia, presidencia y sistemas. Estos departamentos tienen un acercamiento más estrecho con los accionistas, quienes son proveedores del servicio de autobuses, por lo que se enfocan en rendir cuentas y dar soporte a los ingresos generados por sus unidades.

- *Talleres de mantenimiento*

Es un área dividida por secciones en donde se realizan distintos servicios de mecánica, mantenimiento y revisión de autobuses. La primera sección es de enllantaje y balanceo; la segunda es de lubricación y reparaciones en general ya que en esta área se cuenta con dos zonas adecuadas para la manipulación de la parte inferior de los buses; en la tercera sección se cuenta con un almacén con los principales repuestos y materiales para cada uno de los servicios ofrecidos. Todas estas secciones cuentan con una oficina de operaciones en donde se agenda los requerimientos de cada unidad.



Figura 11. Personal del área de Talleres

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A., 2017)

- *Garaje*

En sus inicios la matriz contaba con suficiente espacio para dar resguardo a las unidades de transporte, sin embargo, en la actualidad y debido al crecimiento del parque automotor de la empresa y el proyecto de talleres de mantenimiento el garaje es únicamente para las unidades que tienen los primeros turnos de la mañana en los talleres de mantenimiento o que por alguna emergencia tuvieron que pasar la noche en este lugar.

- *Auditorio y salas de reuniones*

El auditorio y salas de reuniones se usan para distintos eventos corporativos. Por su parte el auditorio es usado para eventos como día del padre, día de la madre, Almuerzos o cenas corporativas y especialmente para asambleas generales con los accionistas.

Las salas de reuniones se utilizan a diario para reunión de departamentos y directorios. A demás en estos normalmente se recibe a autoridades de tránsito y partes interesadas con el giro del negocio.

- *Bodegas*

En la zona de bodegas se almacena principalmente los productos y materiales del área de mecánica y mantenimiento, pues se necesita un lugar específico para llantas, repuestos, parabrisas, lubricantes, entre otros que deben estar en stock por el uso constante que demandan las unidades.

Por otro lado, también se guarda en bodegas materiales del área administrativa usados en la matriz y sus sucursales.

1.2.6.2. *Puntos de Venta*

A nivel nacional se cuenta con 19 puntos de venta, algunos de ellos en las mismas terminales de donde se despacha las unidades y otros localizados estratégicamente en puntos de las ciudades donde se facilite la compra de sus boletos o el envío de encomiendas al cliente, la figura 11 muestra la ubicación geográfica de los principales puntos de venta en Ecuador.

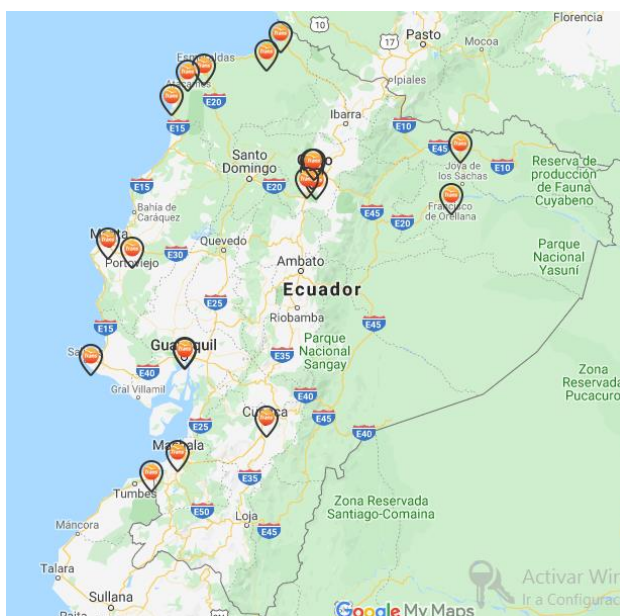


Figura 12. Ubicación Geográfica de puntos de venta TEISA

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A., 2017)

A continuación, se enlista las agencias y terminales que funcionan como puntos de venta de pasajes y transporte de encomiendas:

- Agencia Santa María
- Agencia El Condado
- Agencia San Rafael
- Terminal Terrestre Quitumbe
- Terminal Terrestre Carcelén
- Terminal Terrestre Esmeraldas
- Agencia Atacames
- Agencia Tonsupa
- Agencia Garzota
- Terminal Terrestre Guayaquil
- Terminal Terrestre Santa Elena
- Agencia Libertad
- Agencia Manta
- Terminal Terrestre de Portoviejo
- Terminal Terrestre de Cuenca
- Agencia Machala
- Agencia Huaquillas
- Terminal Terrestre Lago Agrio
- Terminal Terrestre El Coca



Figura 13. Infraestructura de puntos de venta

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A., 2017)

Cabe destacar que, en base al compromiso de brindar calidad y buen servicio a sus clientes, Trans-Esmeraldas busca brindar en sus puntos de venta áreas vip o específicas para sus clientes.

1.2.6.3. Áreas de descanso y garajes

Pensando en la comodidad de la tripulación de unidades y de la economía de los accionistas, la empresa ha ido concretando proyectos de hospedaje y garaje en las principales ciudades donde Trans-Esmeraldas tiene sus rutas, sin embargo, se espera que

en un futuro todos los destinos cuentan con estas áreas que son fundamentales para acreditar el descanso de la tripulación y la seguridad de los vehículos.



Figura 14. Hospedaje y Garajes Manta

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A., 2017)

Las ciudades o cantones donde se cuenta con hospedaje y garajes propios son:

- Atacames
- Esmeraldas
- Manta
- Guayaquil
- Tonsupa
- Huaquillas
- San Lorenzo
- Borbón
- Muisne
- Salinas



Figura 15. Dormitorios para tripulación

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A., 2017)

En la ciudad de Portoviejo, Santo Domingo, Machala, El Coca, Lago Agrio, Cuenca por el momento no se cuenta con instalaciones propias, por lo que se busca arrendar garajes y realizar convenios con hoteles para el descanso de la tripulación.

1.2.6.4. Estación de servicio de combustible

La estación de servicios está ubicada estratégicamente en la ciudad de Santo Domingo, cuenta con el espacio suficiente para prestar sus servicios a todo el parque automotor de la empresa y al público en general. En la gasolinera se puede encontrar los principales combustibles que se demanda en Ecuador como son: gasolina super, gasolina extra y diésel.

Con el fin de utilizar de mejor manera el espacio brindado por esta infraestructura, se doto un espacio como punto de venta y recepción de encomiendas para los clientes de la empresa.

1.2.6.5. Flota

Trans-Esmeraldas cuenta con una flota de 135 buses, mismos que pertenecen a los accionistas de la empresa, sin que esto sea motivo para que la empresa se desentienda de lo que suceda con cada una de las unidades ya que al funcionar bajo un permiso de operación ambas partes se comprometen para con el servicio de transporte que brindan al público.

Respondiendo a la demanda y competencia en el sector del transporte interprovincial, cada cierto tiempo se renueva paulatinamente las unidades de transporte, es decir, primero un número de unidades se acogen a la renovación y después otro cierto número de unidades hasta unificar la flota a un mismo tipo de bus.

La última renovación de unidades inicio en el 2017, en donde se adquirió 50 unidades de doble piso marca Zhongtong desde China, posteriormente se han ido sumando a la renovación grupos de 5 o 6 accionistas para importar más unidades y así hoy en día tener más del 50% de la flota con este tipo de vehículo.



Figura 16. Bus Zhongtong Trans-Esmeraldas 2019

Fuente: (Trans Esmeraldas S.A., 2017)

1.2.7. Desempeño Empresarial.

El desempeño empresarial de Trans-Esmeraldas a través del tiempo ha sido fructífero y lleno de orgullo para sus accionistas y administradores. Anualmente, los administradores de la empresa presentan un informe donde se plasma el desenvolvimiento de la empresa durante el año.

El informe anual, nos muestran cifras de las líneas de negocio de la empresa, siendo así que a continuación se dará un breve detalle del desempeño empresarial en cada una de estas:

- Servicio de transporte de pasajeros y carga

El crecimiento en esta línea de negocio ha ido mejorando con los años gracias a la renovación e innovación en el servicio, siendo así que hoy la ciudadanía tiene presente a la marca cuando se trata de realizar un viaje o enviar algún artículo a

nivel nacional, muestra de ello es que en el periodo 2018 se incrementó la venta de pasajes en un 14,27% en relación con el año 2017. Algo similar sucedió con el servicio de encomiendas donde se obtuvo un crecimiento de 14,43% con relación al mismo año.

- Servicio de despacho de combustible

Las ventas año a año para la estación de combustible ha sido favorable siendo así que el último periodo a nivel global de sus tres productos (diésel, super y extra) las ventas incrementaron en un 11% respecto al 2017.

El combustible diésel, representa la mayor cantidad de venta, cumpliendo así con el propósito de esta línea de negocio, el cual es que nuestra flota sea su principal consumidor.

- Servicio de mantenimiento y chequeo de autobuses

Gracias al compromiso de los accionistas con esta línea de negocio en el 2018 los talleres de mantenimiento y mecánica generaron 4994 órdenes de trabajo obtenido así un crecimiento del 50% en comparación al 2017.

Este crecimiento básicamente ha sido fruto de brindar nuevos servicios en los talleres y concretar convenios con proveedores como HIVIMAR y CONAUTO.

Como se puede apreciar, el desempeño empresarial de la empresa Trans-Esmeraldas es muy bueno, por lo que cabe mencionar algunas actividades que le permiten seguir creciendo dentro del sector:

- Inversiones en proyectos a futuro como la construcción de una segunda estación de combustible.
- Relaciones Internacionales con el gobierno de China para la obtención de mejores condiciones de crédito en la adquisición de unidades

- Relaciones Interinstitucionales como ANT, FENACOTP, sindicato de choferes, GAD's, entre otros.
- Auspicio de eventos nacionales como, por ejemplo: Olimpiadas Especiales.
- Mejoramiento continuo del área de tecnología y sistemas, por ejemplo: implementación de ventas online o instalación de video vigilancia en puntos de venta.

1.3. FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología de punta en el mercado	Competencia Internacional
Nuevas rutas con movilidad comercial	Mala imagen del servicio de transporte público interprovincial, en general por muchos accidentes de transito
Cobertura con crecimiento progresivo a nivel nacional en transporte de pasajeros y encomiendas	Incremento de impuestos, precios y aranceles a nivel nacional.
Competencia Nacional directa debilitada	Precio de pasajes controlados por el estado
Oportunidad de implementar servicios adicionales	Alto costo de repuestos y reparación de unidades
Certificaciones Internacionales	Cambios de regulaciones gubernamentales
FORTALEZAS	DEBILIDADES
50 años de experiencia en el sector de transporte de pasajeros y carga.	Falta de personal en el área de sistemas y tecnología.
Terminales generales y particulares geográficamente distribuidas en todo el territorio nacional.	Resistencia al cambio en varias áreas de la empresa.
Rutas buenas (ciudades turísticas, ciudad capital, ciudades portuarias, ciudades comerciales y fronteras).	Actividades realizadas de manera antigua que necesitan digitalizarse y automatizarse.
Buen posicionamiento de la marca	Falta de documentación que acredite proyectos en diversas áreas de la empresa
Suficiente cantidad de unidades de transporte para cubrir la demanda.	No se cuenta con un procedimiento para la contratación del personal.
Apoyo en generación de proyectos y expansión de líneas de negocio.	Falta de capacitación en distintas áreas de la empresa.

Tabla 5. Análisis FODA

2. MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo se indagará a profundidad la teoría que sustenta la realización de este trabajo, de esta manera se verá conceptos, normas y recursos sobre gestión de recursos humanos en empresas de transporte, la gestión por competencias y por procesos.

La importancia de este capítulo radica en conocer bien las herramientas con las que posteriormente se analizará los procesos en el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio. Reconocer normas importantes relacionadas con los recursos humanos en Transporte, nos ayudará a tener mejor visión al momento de realizar los perfiles en puestos críticos de la organización; la base teórica sobre gestión por competencias y procesos ayuda a tener un criterio sobre el correcto proceso que debe realizar la empresa al momento de reclutar, seleccionar y contratar personal en sus áreas críticas.

2.1. Recursos Humanos en empresas de Transporte

Las empresas de transporte en cada país funcionan bajo políticas y leyes propias de cada país, sin embargo, existen normas nacionales e internacionales que ayudan a que su funcionamiento en diversas actividades tenga una certificación o plus adicional a lo que las leyes establecen.

Estas normas pueden ser a nivel general de todo el sector del transporte o incluso se cuenta con normas específicas para diferentes áreas como por ejemplo normas que certifican el área de dirección, gestión de residuos, gestión del talento humano, entre otras.

2.1.1. Principales normas relacionadas

Debido a que el presente trabajo trata sobre recursos humanos, se aborda las principales normas INEN, IRAM, UNE e ISO relacionadas al transporte terrestre de pasajeros y carga, especialmente aquellas que se relacionan con los recursos humanos de las empresas de transporte.

Se ha escogido estas normas tomando en cuenta que: las normas INEN son recomendadas por el país en donde se desenvuelve la empresa; las normas IRAM son de un país Latinoamericano con excelente gestión en el área de transporte como es Argentina; las normas UNE de España, las cuales han sido reconocidas a nivel mundial por dar satisfactorios resultados a empresas que implementan sus requerimientos mediante su sociedad AENOR y finalmente las normas ISO como referente internacional de normalización en distintas actividades económicas.

2.1.1.1. Normas INEN

Son normas creadas por El Instituto Ecuatoriano de Normalización, esta entidad es la encargada de formular las normas técnicas ecuatorianas con el fin de satisfacer las necesidades locales y facilitar el comercio nacional e internacional.

Las normas y reglamentos INEN aplicados al transporte abordan temas sobre las emisiones contaminantes y ruido, seguridad, identificación, regulación y tránsito, sin embargo, existe la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 463:2008 la cual establece los requisitos mínimos de competencia laboral que debe cumplir un conductor de transporte turístico terrestre. (INEN, 2008)

2.1.1.2. Normas IRAM

IRAM es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, el cual desarrolla, estudia y publica normas en todos los campos de actividad que favorecen y facilitan el crecimiento económico y social a nivel nacional, regional e internacional. (IRAM, S/F)

Dentro de la Norma IRAM 3810:2006, se habla sobre seguridad vial y buenas prácticas para el transporte automotor de pasajeros, en esta norma se puede encontrar un amplio apartado sobre la selección y reclutamiento de conductores profesionales. (IRAM, 2006)

2.1.1.3. Normas UNE

UNE es la asociación de normalización en España, la cual, mediante su sociedad mercantil EANOR, ayuda a corregir brechas de competitividad mediante la certificación, verificación, validación e inspección en 90 países de América, Europa, Asia y África.

Actualmente, más de 80.000 empresas en el mundo cuentan con algún certificado AENOR, debido a este reconocimiento mundial es importante conocer que existen certificados EANOR enfocadas en el transporte terrestre de pasajeros y en sus recursos humanos, las cuales ya son implementadas por reconocidas empresas de transporte en España, México, Perú, Chile, entre otros.

Existen muchas certificaciones AENOR, relacionadas con el transporte de pasajeros, sin embargo, en pocas se focaliza el tema de los recursos humanos, por lo que a continuación se muestra los principales certificados basados en normas UNE relacionadas a la gestión de los recursos humanos en empresas de transporte:

- **Certificado AENOR de Servicios de Transporte Público de Pasajeros**

Esta certificación es otorgada según la normativa UNE- EN 13816 en donde se obtiene un sin número de puntos relacionados a cada uno de los actores en una empresa de transporte. La norma brinda recomendaciones en cuanto al compromiso y responsabilidades de las partes relacionadas al transporte. (AENOR, S/F)



Figura 17. Marca AENOR de Servicio Certificado Transporte de pasajeros

Fuente: (AENOR, S/F)

- **Certificado AENOR de Empresa Saludable**

Esta certificación está basada en el que las empresas deben promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de sus empleados en el ambiente de trabajo, es aplicable a cualquier tipo de organización, especialmente a las organizaciones que requieran tener sostenibilidad del ambiente de trabajo de manera continua, algo que carecen muchas empresas de transporte. (AENOR, 2013)



Figura 18. Marca AENOR Conform Empresa Saludable

Fuente: (AENOR, 2013)

2.1.1.4. Normas ISO

Las normas ISO, por sus siglas en inglés, es la Organización Internacional de Normalización, está reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales relevantes para el mercado, que apoyan la innovación y brindan soluciones a desafíos globales.

El transporte terrestre, siendo parte de los desafíos globales, cuenta con la ISO 39001 sobre sistemas de gestión de la seguridad vial que busca establecer un estándar en las organizaciones que participan en el sistema vial y así evitar accidentes de tránsito y mal servicio a los usuarios. Esta norma está formada por cuatro factores importantes en seguridad vial: el factor humano, vehículo, vía y aspectos organizativos (ISO, S/F)

2.2. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se basa en potencializar las cualidades y conocimientos del personal de una empresa, es decir se le da vital importancia al desarrollo oportuno y eficaz que puede lograr un empleado consigo mismo y con su entorno laboral.

El propósito fundamental de la gestión de talento humano es reconocer a las personas de una organización como fuente importante para la generación de ventajas competitivas ya que son quienes actúan como protagonistas en la cultura organizacional, la estrategia, la gestión del conocimiento, la productividad, la calidad y la innovación en su puesto de trabajo. (Pardo & Porras, 2011)

Para Martha Alles en su obra sobre dirección estratégica de recursos humanos, nos dice que es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando de esta manera valor para la compañía. Por ello trae a discusión del por qué existe una estrategia de recursos humanos y nos plantea que desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso por parte del área con los planes estratégicos que tenga la misma. El gerente deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante.

2.2.1. *Gestión por competencias*

La manera en cómo las organizaciones y el mundo empresarial va evolucionando día a día es el motivo más relevante para que las organizaciones decidan transformar su gestión de recursos humanos a nuevos modelos que van marcando cimientos fuertes para convertir estos recursos en la base fundamental de toda organización, uno de estos modelos es la gestión por competencias.

Según explica Tomás Rubio, La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. (Rubio, 2015)

El modelo de gestión por competencias no es nuevo, sin embargo, gracias a los resultados que ha tenido dentro del mundo empresarial se ha vuelto una puerta de entrada hacia una particular forma de gestión en las empresas donde el factor humano es lo más importante, pero no simplemente para que la empresa de lo mejor de sí hacia sus colaboradores sino para que a su vez, cada persona desde su puesto de trabajo aporte a toda la organización lo mejores de sus cualidades.

Las competencias son entendidas de distinta manera de acuerdo con el área, los niveles y las funciones que desarrolle una persona, esto debido a que una misma competencia puede requerir mayor grado de importancia en un puesto de alta gerencia que en un puesto operativo. Por ejemplo, la capacidad de aprendizaje puede ser considerada como fundamental o de grado alto para quienes inician una labor, pero un grado bajo para la dirección de la empresa o personal con mayor experiencia. (Alles, 2011)

A pesar de que cada organización percibe de distinta manera las competencias se procura abordar distintas definiciones de estudiosos del tema con el fin de obtener un significado general que ayude a la ejecución y entendimiento del presente trabajo.

Martha Alles cita, desglosa e interpreta la siguiente definición de Spencer y Spencer: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2011).

Al decir *característica subyacente* se entiende que por el significado de la palabra subyacente es una característica oculta o de poca percepción que a su vez se puede ver manifestada en circunstancias o desafíos laborales, lo cual provoca que la competencia este *causalmente relacionada* ya que anticipa como puede actuar la persona ante una situación laboral.

Por *estándar de efectividad* se refiere a que la competencia es capaz de discernir que es una tarea o actividad bien realizada y cual no lo es, de acuerdo con un criterio estándar que garantice el buen desempeño en cualquier situación.

Analizado de esta manera, se entiende que para estos autores las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.” (Alles, 2011)

La autora Claude Levy- Leboyer citada por (Alles, 2011), sostiene que las competencias representan una relación entre las características individuales y las cualidades adquiridas para conducir de mejor manera las tareas preestablecidas de su profesión o lugar de trabajo.

De acuerdo con la definición anterior se puede decir entonces que, las competencias individuales perteneces y son propias de la persona y que las competencias de la empresa son las adquiridas ya que se establece a nivel de empresa para todos los individuos.

Con distintos enfoques, palabras y términos utilizados para definir una competencia, Martha Alles concluye que, de cualquier manera, los autores concuerdan en que el éxito de las empresas es saber cómo crear y utilizar los conocimientos y competencias de sus recursos humanos. Entonces plantea su propia definición en (Alles, 2011), diciendo que “el termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Como definición propia y analizando las definiciones planteadas por los autores en los párrafos anteriores, se puede decir que las competencias son características propias y adquiridas que permiten a un individuo sobresalir en las actividades que realiza con el fin de satisfacer intereses propios y de organización.

Hay que destacar que la gestión de competencias a nivel personal y empresarial al momento de relacionarse contribuyen a que exista un ganar-ganar en ambos lados ya que por una parte el individuo fortalece sus competencias en su máxima expresión y la empresa por su parte obtiene resultados de ellos.

2.2.1.1. Beneficios de la gestión por competencias

La correcta implementación de un sistema de gestión por competencias trae con certeza un sin número de resultados positivos a nivel de toda la organización. Ernst & Young Consultores, por ejemplo, destacan algunos de los beneficios que este modelo ha traído a su empresa en corto, mediano y largo plazo y son:

- *Descripción de puestos:* La empresa obtiene una herramienta clara que facilita el conocimiento de las actividades que debe realizarse en un puesto de trabajo y quien sería la persona correcta para desarrollar cada una de estas de manera eficiente.
- *Integración de equipos de trabajo:* Al posicionar a los recursos humanos individualmente en el lugar de trabajo correcto y donde mejor se desarrolle su habilidad se garantiza que los equipos de trabajo pueden lograr estructuras bien integradas y enfocadas a cumplir con los objetivos estratégicos.
- *Implantación de una cultura organizativa:* Al conocer y reconocer el talento humano con el que cuenta una organización, se habilita la posibilidad moldear una cultura organizacional sana y preparada para enfrentar cambios económicos, tecnológicos, culturales y sociales.
- *Barrera generacional:* Reduce los efectos negativos que el choque entre generaciones provoca en la organización, ya que, al definir el potencial de las personas, establecer planes de carrera y de sucesión de manera objetiva todas las personas aportan con un alto valor a las organizaciones.
- *Apreciación del personal:* No sirve de nada identificar las competencias potenciales de los recursos humanos y no permitirles sobresalir, por ello los responsables del talento humano deben garantizar que el estado de las competencias de su personal permanezca siempre activo.
- *Dirección por objetivos:* La gestión por competencia es un apoyo para la dirección por objetivos pues mediante un equipo con competencias específicas que contribuyan al desarrollo de la empresa puede llevarla al éxito en sus propósitos.

- *Gestión del cambio:* En la actualidad las organizaciones necesitan personas que estén listas para cualquier cambio que sea necesario dentro de esta, por lo tanto, al definir competencias, se cuenta con información precisa al momento de requerir un cambio.
- *Competencias clave de la organización:* El contar con competencias clave dentro de la organización nos brinda ventajas competitivas en el mercado, pues se obtiene mejores procesos, mejor atención al cliente interno y externo, etc.

2.2.1.2. Características de las competencias

Para implantar un modelo de gestión por competencias se debe reconocer las características que tienen las competencias dentro de la organización: (Ernst & Young, s/f)

- *Adecuadas al negocio:* En párrafos anteriores, se manifestó que las competencias son definidas de acuerdo con las necesidades de la empresa y de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelve, de esta manera se garantiza el éxito de esta.
- *Adecuadas a la realidad actual y futura:* Con el fin de que el modelo perdure a través del tiempo se debe considerar la situación actual de la empresa, sus necesidades y deficiencias, de esta manera si existiera alguna adecuación o cambio en el futuro se sabrá cómo y por qué realizarlo.
- *Operativas, codificables, medibles y manejables:* las competencias deben tener la facultad de proporcionar información que puede ser medida y clasificada. Se puede calificar las competencias por niveles, de 5 o más si es necesario, teniendo en cuenta que se realizara caso por caso y en relación con el puesto como se puede observar en la tabla 4.

Perfil: Líder de proyectos				
Competencias	A	B	C	D
Iniciativa- Autonomía	X			
Dinamismo – Energía		X		

Habilidad Analítica	X			
Orientación al cliente	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Productividad/ responsabilidad	X			
Las letras A - D Indican mayor a menor grado de cumplimiento				

Tabla 6. Ejemplo de niveles de competencias

Fuente: (Alles, 2011)

2.2.1.3. Metodología de gestión por competencias

En la metodología propuesta por Martha Alles, plantea que las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias Cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Los pasos necesarios que se establecen en (Alles, 2011), para implantar un sistema de gestión por competencias son:

- Definición o revisión, de la Misión y Visión de la empresa.
- Definición de competencias, tanto de las competencias cardinales, como de las competencias específicas, por la máxima dirección de la empresa.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.

- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño, Desarrollo y desarrollo, pilares de la metodología.

2.2.1.4. Análisis y descripción de puestos

El primer proceso que debe realizar la organización al implementar un sistema de gestión por competencias es el Análisis y descripción de puestos. Su importancia radica en que todos los procesos posteriores dependen de este.

Para analizar puestos se requiere de un sin número de actividades y herramientas con el objetivo de reunir y analizar qué, cómo, por qué, con qué y quien debe realizar las tareas de un puesto de trabajo. Si la descripción de los puestos de trabajo de una organización se realiza de correcta manera se facilitan y mejoran los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Como se plantea en el párrafo anterior este proceso requiere de un sin número de actividades que se engloban en tres grandes grupos para su ejecución:

1. Relevamiento o recolección de información

En este paso lo que se busca es recolectar información de cada puesto de trabajo mediante herramientas estructuradas que nos permitan obtener información estructurada y clara. Por ejemplo, se recurre a un tipo de entrevista de relevamiento estructurada, después se procede a la confirmación del relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto.

2. Análisis de puestos

Su misión es dar sustento y consistencia a la información relevada, debido a que se puede realizar algunas correcciones para proceder a la descripción final del puesto.

Para realizar un buen análisis del puesto se requiere de esta información:

- Información del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de rendimiento
- Maquinas u otros elementos necesarios
- Condiciones Laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de personalidad.

3. Descripción del puesto

La descripción del puesto se lo realiza mediante un afiche con información oportuna y clara de cada puesto de la organización.

Al ser un modelo de gestión por competencias, estas deben verse reflejadas desde este primer proceso en donde las preguntas de la entrevista o cuestionario serán diseñadas para determinar competencias del puesto.

2.2.1.5. Atracción, selección e incorporación de candidatos

El verdadero éxito de reclutar gente radica en que las empresas entiendan que no solo ellas buscan el candidato perfecto, sino que también los profesionales eligen la mejor empresa para trabajar, entonces para que el reclutamiento obtenga los mejores candidatos, estos deben ser primero atraídos por el llamado a un determinado trabajo.

El objetivo principal del proceso de selección debe ser: cubrir el puesto de trabajo con la persona que cumpla todos los requisitos del puesto, de allí que cada empresa cuente con políticas internas de cuando, donde hacerlo, etc. es parte de la planificación del departamento de recursos humanos.

Las competencias en este proceso sirven como filtro para los candidatos, ya que mediante una entrevista por competencias se obtendrá de qué manera las competencias se hacen presente en el postulante. (Alles, 2011)

2.2.1.6. Formación

Dentro de una organización las actividades de formación siempre son necesarias, ya sea formación en temas básicos o en temas más técnicos, sin embargo, para poder realizar este proceso, el departamento de recursos humanos debe tener claro que las personas deben estar preparadas y dispuestas a recibir de la mejor manera el proceso de formación, entendiendo que el fin es desarrollar el talento humano en toda la organización.

El desarrollo de las personas mediante la formación son parte central de todo el esfuerzo que hace recursos humanos para mejorar las competencias de los empleados y el desempeño organizacional. Una organización en proceso continuo de aprendizaje es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y desarrollo. (Mondy, 2010)

Los factores que influyen en la capacitación y desarrollo son:

- Apoyo de la alta administración
- Avances tecnológicos
- Complejidad del mundo
- Estilos de aprendizaje
- Otras funciones de recursos humanos.

2.2.1.7. Evaluación de desempeño

Las empresas que incursan dentro de una gestión por competencias deben realizar el proceso de evaluación del desempeño, debido a que mediante este se puede conocer si los objetivos tanto de la organización como de la implementación por competencias está dando resultados o que se debe corregir.

El análisis del desempeño es un conjunto de actividades que permite gerenciar, dirigir y supervisar el personal de toda la organización. Entonces se puede decir que mediante este proceso se puede saber si se ha realizado de manera correcta las actividades de cada área y también saber el potencial que tienen las personas dentro de la organización. (Alles, 2011)

Hace algún tiempo atrás, la evaluación del desempeño tenía la relación de ejecutarse de jefe a subordinado, lo cual generaba que las evaluaciones se vean influenciadas o manipuladas, es entonces que aparece la evaluación 360° que consiste en la realización de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. (Ernst & Young, s/f)

2.2.2. Gestión por Procesos

En los últimos años este enfoque de gestión, también conocido como BPM por sus siglas en inglés, ha ganado popularidad en empresas de todo el mundo y es que entre sus principales virtudes está el hecho de que posee una gran capacidad para genera resultados sobre el desempeño de una organización.

la gestión por procesos o BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización. (Rodríguez & Alpuin, 2014).

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. (Bravo, 2008)

2.2.2.1. Definición de proceso

Cuando nos referimos a procesos debemos tener claro su significado y que características tienen, por ello algunos autores lo definen así:

Según Antonio Pérez, un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetidas cuyo producto tiene valor para el cliente.

La ISO 9000:2015, nos dice que un proceso es conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (ISO, 2015)

Una vez definido y entendido lo que es un proceso, nos abre una puerta para hablar de diferentes niveles de procesos que varían según el tamaño de la organización, en donde podemos tener procesos en: la alta dirección, en la dirección intermedia, en los mandos intermedios y el personal de base.

2.2.2.2. Elementos de un proceso

Todo proceso consta de tres elementos: un input o entrada, el proceso en sí y un output o salida. De esta manera se entiende que los entradas y salidas definen los límites dentro de un proceso.

- Input o entrada, es un producto que proviene de manera externa o interna; quiere decir que es la salida de otros procesos.
- Proceso, es la secuencia de actividades propias del mismo.
- Output o salida, es un producto que va destinado a un usuario final.

Cabe recalcar que cada uno de estos elementos están ligados a la cadena de valor, por lo tanto, cada uno agrega un valor intrínseco, medible o evaluable para la organización.

2.2.2.3. Tipos de procesos

Según su misión, existen tres tipos de procesos: Operativos, de apoyo, de gestión y de dirección. (Pérez, 2004)

- Procesos Operativos

Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente. Estos procesos no pueden funcionar solos, necesitan de recursos para su ejecución e información para su control y gestión.

- Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos. Este grupo de procesos funcionan de manera transversal ya que proporcionan recursos a los otros procesos.

- Procesos de gestión

Aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos y proporcionan información necesaria para la toma de decisiones y la elaboración de planes de mejora.

- Procesos de dirección

Estos procesos permiten vincular o encaminar a la estrategia de la empresa con la gestión por procesos, por ello actúa de manera transversal en el resto de los procesos.

2.2.2.4. Enfoque de los procesos a un sistema de gestión

En la teoría anteriormente planteada se hace referencia a que los procesos conllevan un sin número de responsabilidades, por esta razón se crea la necesidad para tener un modelo de gestión por procesos, el mismo, necesita seguir pasos que le permitan identificar los

procesos dentro de la organización y como al final se pueden generar valor a través de estos.

a. La identificación y secuencia de los procesos

Los procesos siempre están presentes dentro de una organización, sin embargo, muchos de ellos no están identificados ni gestionados de manera apropiada.

Para identificar los procesos significativos que deben estar en la estructura de procesos debemos reflexionar acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y como estas fluyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Es importante destacar que dentro de este paso es importante la participación de los líderes de la organización, el involucrarse en este trabajo garantizara la alineación de los procesos con la misión y visión empresarial.

Una vez identificados los procesos, la pregunta que debe surgirnos es como ordenarlos o representarlos para su fácil interpretación. La respuesta es que los procesos identificados deben reposar en un mapa de procesos. (Instituto Andaluz de Tecnología, S/F)

Como se mencionó antes, el mapa de procesos es una herramienta que de manera holística representa a los procesos en un gráfico con el fin de facilitar la interpretación de estos.

Anteriormente se pensaba que el organigrama era la única manera de representar la estructura de una organización y lo cierto es que este solo sirve para mostrar relaciones de dependencia jerárquica y no la interacción entre las mismas.

Dentro del mapa de procesos se ubicará los tipos de procesos de la organización, el nivel de detalle dependerá del tamaño y la complejidad de sus actividades. (Instituto Andaluz de Tecnología, S/F)

b. La descripción de cada uno de los procesos

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de estas y la gestión del proceso

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, como por ejemplo el diagrama de proceso.

El objetivo de este diagrama es facilitar la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de estas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites de este.

c. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtiene

El fin de este paso es conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos por la organización. En este sentido, los indicadores permiten establecer, que es necesario medir para conocer la capacidad y eficacia de un proceso.

La información proporcionada de estos indicadores nos permite ejercer un control sobre los procesos, con su respectivo análisis se creará una herramienta para la toma decisiones

d. La mejora de los procesos en base al punto c

Como ya se mencionó, gestionar el punto C nos permite conocer características de como se ha manejado los procesos a lo largo de su ejecución. Es decir, se identificará si los procesos han alcanzado sus objetivos o si se puede mejorar alguno.

En cualquiera de las dos situaciones la empresa siempre buscara la tan aclamada mejora continua y para ello se puede utilizar la herramienta conocida como Ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PHVA.

Planificar: Implica establecer qué y cómo se quiere alcanzar las determinadas mejoras.

Hacer: Es la implantación de las acciones y la efectividad de estas para alcanzar las mejoras planificadas en el anterior punto.

Verificar: Se comprueba la implementación de las acciones y la efectividad de estas.

Actuar: En función de los resultados arrojados por el punto anterior, se realiza posibles correcciones de ajuste o se convierte las mejoras en una forma estabilizada de ejecutar un proceso.

2.2.2.5. La Administración de Recursos Humanos como proceso

La administración de recursos humanos vista desde el enfoque de procesos se diferencia de la administración tradicional por el enfoque que tiene hacia el cliente, es decir, mientras la administración tradicional trabaja de manera lineal e individual, la administración por procesos busca la integración del trabajo hacia un objetivo que es, entregar el mejor servicio o producto al cliente.

La manera en cómo se administra el personal de una empresa es fundamental para el sano ejercicio de sus actividades, por lo que Chiavenato propone cinco procesos básicos que son: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Cada uno de

estos procesos contienen subprocesos que van acorde a su proceso principal, como se puede apreciar en la figura 15.

Se debe mencionar que los procesos y subprocesos de recursos humanos funcionan como un ciclo interrelacionado, es decir, lo que se realice en uno afecta al otro. (Chiavenato, 2007)

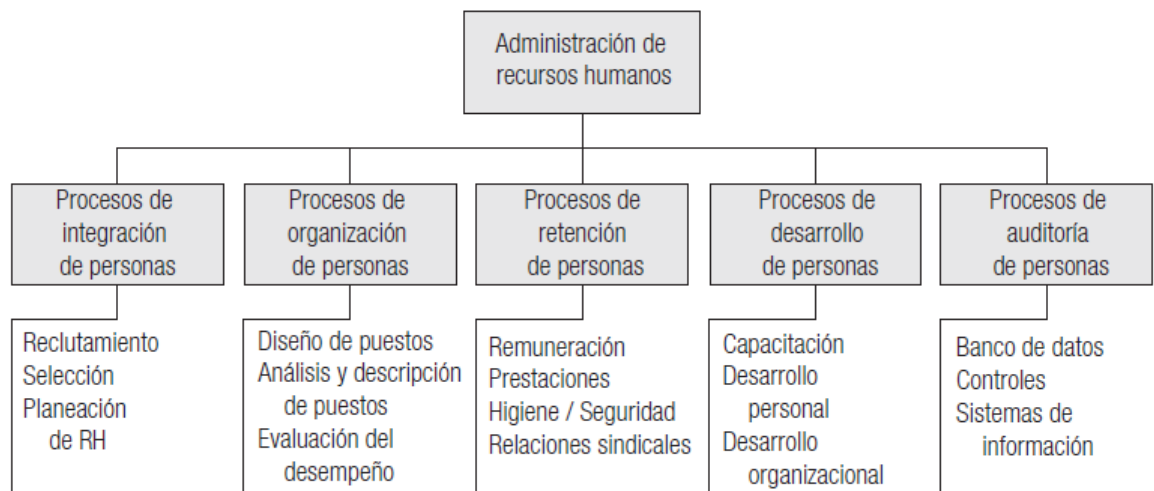


Figura 19. Procesos y subprocesos en la ARH

Fuente: (Chiavenato, 2007)

La gestión del área de recursos humanos por procesos busca impulsar el cambio de una administración rudimentaria a una en super desarrollo y sofisticada. La figura 16 nos muestra una escala del 1 al 10, que refleja de donde y hacia donde debe ir el progreso de una organización al aplicar una gestión de recursos humanos por procesos.

Es importante posicionar la situación de la empresa en la escala, con el fin de impulsar todas las estrategias y recursos hacia la modernización del área, es decir llevar todos los procesos a la puntuación 10 de la escala.

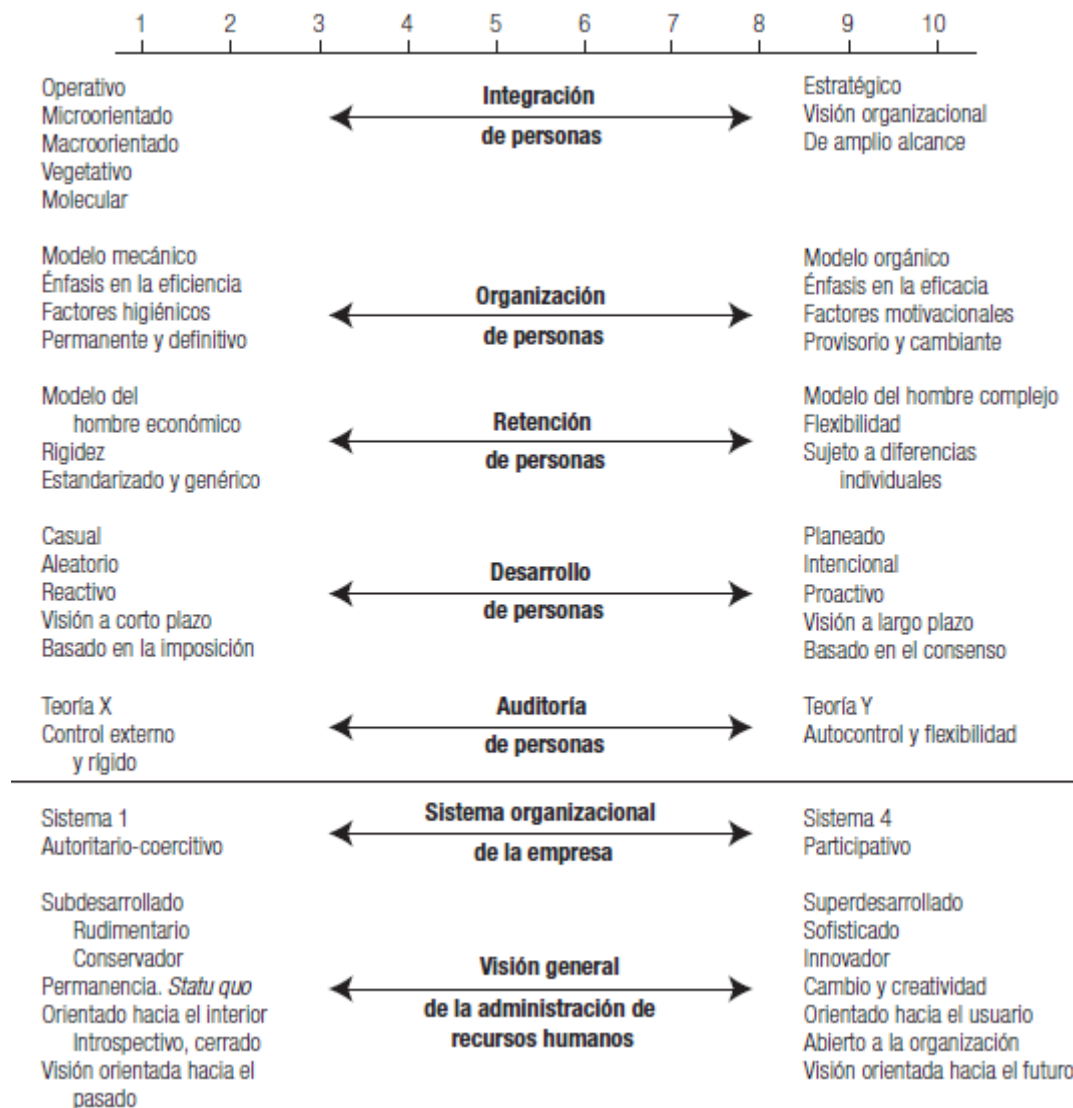


Figura 20. Progreso de la gestión por procesos

Fuente: (Chiavenato, 2007)

2.3. Casos de Éxito.

2.3.1. ALSA S.A.

ALSA es el operador líder en el sector de transporte español de viajeros por carretera, cuenta con más de cien años de experiencia y una vocación de innovación permanente.

ALSA está integrada en el grupo National Express, operador de transporte público internacional de autobuses, autocares y ferrocarriles presente en el Reino Unido, Europa Continental, Norte América, Norte de África y Oriente Medio.

La concepción del transporte desde una visión integral y la satisfacción permanente del cliente interno y externo son las premisas sobre las que ALSA desarrolla su actividad. Parte de su éxito se debe al equipo de trabajo con el cual ha logrado obtener reconocimientos a nivel mundial, pues en España se encuentra entre las 100 mejores empresas para trabajar.

Cuenta con 9719 empleados al largo de todo el territorio español y la inversión dentro del departamento de recursos humanos para temas de formación, desarrollo profesional, conciliación, igualdad de oportunidades y prevención de riesgos es aproximadamente de 1,7 millones de euros.

Su inversión de 76000 horas de formación en temas como seguridad, calidad y medio ambiente se ha visto reconocida tras obtener varias certificaciones nacionales e internacional y el premio nacional a la excelencia en la prevención de riesgos laborales.

2.3.2. Grupo ANDESMAR – Latinoamérica

El Grupo Andesmar cuenta con una larga trayectoria de 97 años. Desde sus inicios, el compromiso con sus cliente y colaboradores han sumado para el crecimiento y reconocimiento que tienen en la actualidad en Argentina y Chile.

El grupo cuenta con una política de Recursos Humanos basada en distintos valores como el respeto, apoyo, comunicación y trabajo en equipo. A demás enfoca sus esfuerzos hacia el crecimiento profesional de las personas con el fin de alinearlos a los intereses y valores de la empresa. El grupo Andesmar está muy consciente que las acciones de contratar, mantener y desarrollar un buen capital humano es la base para garantizar su éxito nacional e internacional.

En el 2008, sus esfuerzos con el departamento de talento humano fueron reconocidos al hacerse acreedores a la norma IRAN-ISO 9001 en Proceso de Ingreso y Egreso de Personal, Selección de Personal, Proceso de Administración del Personal y Capacitación. (Grupo Andesmar, 2019)

2.3.3. *Grupo JCA – Sistema Integrado de Transporte – SIT Macaé*

Este Holding agrupa siete de las empresas de transporte de pasajeros por carretera más importante de Brasil donde se han destacado por tener una alta calificación en cuanto a satisfacción y buen trato a sus clientes. El grupo ha mantenido un modelo de gestión eficaz enfocado en las buenas prácticas de gobierno corporativo a través de sus ocho mil colaboradores quienes son los principales actores en mantener el crecimiento constante y sostenible del grupo.

El grupo apuesta por fortalecer el talento humano y mantienen el Instituto JCA donde se enfocan a guiar el talento humano a través de la educación, ofreciendo varios programas de estudios y cursos profesionales. Los empleados son constantemente capacitados en temas que van desde atención al cliente hasta el mantenimiento de los vehículos.

Las redes sociales para este grupo ha sido el puente para desarrollar la comunicación entre sus clientes y colaboradores por lo que utilizan LinkedIn para celebrar todo lo que sus colaboradores logran en su día a día, además ponen a disposición de sus empleados e incluso a terceras personas, capacitaciones gratuitas con el fin de tener un buen ambiente laboral y de desarrollo profesional. Dentro de esta red se puede apreciar los programas que los colaboradores realizan y como para esta empresa el desarrollo de sus colaboradores es un pilar para el éxito de gestión y logística que tienen en Brasil.

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL

Previo a la mejora de procesos en el departamento de talento humano se debe conocer de forma clara como se desarrollan actualmente cada uno de ellos, de tal manera que en ese diagnóstico se pueda percibir distintos problemas o dificultades al momento de ejecutarlos.

El presente capítulo busca entender como la empresa Trans-Esmeraldas S.A. realiza los procesos de contratación, capacitación, remuneración, inducción, desvinculación y evaluación, en la actualidad. Se logrará obtener información sobre estos procesos a través de la observación al momento de ejecutarse dentro del área y adicionalmente se recogerá información al realizar entrevistas a los principales involucrados.

El departamento de talento humano de la empresa es relativamente nuevo a comparación de los 50 años de trayectoria de la empresa, sin embargo, su apertura y gestión ha sido encaminada de manera empírica y acorde a los problemas que se han suscitado a lo largo de estos años. Al ser una gestión empírica, la empresa carece de procesos claros y estructurados para sus distintas áreas por lo que es necesario realizar un inventario de los procesos que se realizan actualmente en esta área específicamente.

Para cada uno de los procesos del área de talento humano se realizará un diagnóstico con la descripción de su desarrollo, los resultados de estos y sus principales problemas. Esto con el fin de poder tener una visión clara de las mejoras a plantearse en el capítulo 4.

3.1. Inventario de procesos

El departamento de talento humano realiza procesos que constan de varias actividades, sin embargo, no hay constancia de estos, en manuales o algún documento que los respalde al momento de ser ejecutados por el personal. Por este motivo el inventario de procesos se realizará en base a las actividades que se observan a diario en el área.

Además, para realizar el inventario de procesos que actualmente tiene el departamento de recursos humanos se debe tomar en cuenta lo mencionado en el análisis situacional, donde

se explica que el área además de administrar el personal contratado por la empresa para fines administrativos realiza también algunos procedimientos para el control del personal operativo, quienes son trabajadores de los accionistas.

Personal Administrativo	Personal Operativo
Procesos de integración de personas • Contratación	Procesos de integración de personas • Contratación
Procesos de organización de personas • Inducción • Evaluación del desempeño	Procesos de organización de personas • A nivel operativo no se realiza ningún tipo de evaluación del desempeño ni inducción
Procesos de retención de personas • Remuneración • Desvinculación	Procesos de retención de personas • Remuneración • Desvinculación
Procesos de desarrollo de personas • Capacitación	Procesos de desarrollo de personas • Capacitación

Tabla 7. Inventario de procesos TEISA

Los procesos que constan en la tabla 7 son los que se ha podido identificar dentro del departamento de recursos humanos, sin embargo, todos los procesos carecen de planificación, organización, dirección y control. Esto se profundiza en el siguiente punto, al analizar por separado cada uno de los procesos.

3.2. Diagnóstico de procesos

Para poder presentar mejoras en la gestión del departamento de recursos humanos, se debe evaluar el estado actual de cada uno de los procesos. Mediante la observación de las actividades durante la jornada de trabajo en el área y entrevistas a los ejecutores de estas, se realizará un diagnóstico para determinar cómo se ejecuta actualmente los procesos dentro del área, cuáles son las falencias de cada uno y las causas de estas.

El diagnóstico del departamento será realizado desde dos perspectivas; la primera, a nivel general desde el interés, la apertura y la visión de los directivos y jefaturas, esto con el fin de tener claro cuál es su postura ante los cambios en la administración del talento humano de Trans Esmeraldas, por otro lado, se conocerá a detalle los principales procesos

del área, explicando de manera separada la forma de trabajo del personal administrativo y del personal operativo ya que constan de actividades y procedimientos diferentes.

3.2.1. Administración de Recursos Humanos TEISA

Durante reuniones, charlas e intervenciones junto a los directivos de la empresa, se pudo obtener un amplio conocimiento de cómo es la perspectiva de los niveles más altos de la empresa hacia el departamento de Recursos Humanos. Siendo así que se pudo notar la falta de participación y protagonismo de dicho departamento a la hora de ejecutar las operaciones de la empresa.

La administración del talento humano en Trans-Esmeraldas actualmente carece de procesos y políticas claras que garanticen la integridad de la empresa y de sus miembros. Los altos directivos utilizan su potencial para idealizar nuevas unidades de transporte o nuevos proyectos de inversión, sin embargo, no consideran que se necesita de una fuerza laboral capacitada para conducir o atender al cliente de cualquier proyecto que se tenga en mente.

Accionistas, directivos y empleados desconocen los procesos del departamento de Recursos Humanos. Muchos, no entienden la importancia y funcionalidad de este a la hora de brindar un servicio de calidad en donde el cliente se sienta seguro y confortable.

La evaluación del desempeño, la comunicación efectiva, la capacitación y un sin número de procesos enfocados en el área de recursos humanos, no son prioridad para quienes encabezan las decisiones de la empresa por lo que varios de los problemas encontrados en cada uno de los procesos pueden tener origen en que no existe colaboración por parte de accionistas y directivos.

3.2.2. Contratación

3.2.2.1. Descripción actual del proceso de contratación del personal administrativo

Previo a la contratación del personal administrativo se realiza el subproceso de reclutamiento y selección, sin embargo, estos no serán analizados por separado ya que en

la metodología de Martha Alles se engloba a la atracción, selección e incorporación como un solo proceso.

A nivel nacional se recibe carpetas de personas que están interesadas en obtener un puesto de trabajo en la empresa. Esta actividad básicamente se la realiza siempre que una persona se acerca a las oficinas a entregar sus carpetas. Por lo general, el puesto que cuenta con más aspirantes es el de cajero de boleterías o encomiendas.

Dada esta explicación, el proceso inicia cuando se receptan carpetas a nivel nacional, estas carpetas con información de los aspirantes son enviadas mediante encomienda al departamento de talento humano ubicado en la sede matriz Quito.

Una vez en el departamento de talento humano, estas carpetas son analizadas por la persona responsable del área administrativa, la misma revisa si existe una vacante para la persona o si debe ser archivada en un pool de carpetas.

Cuando un área necesita personal se revisa si existe el perfil o perfiles para cubrir la vacante en el pool de carpetas, en caso de que no exista un candidato idóneo para el cargo se realiza un aviso verbal dentro de la empresa con el fin de que algún colaborador refiera a una persona con el perfil solicitado; normalmente esto ha dado resultado por lo que no ha existido la necesidad de difundir la vacante a través de medios masivos.

Una vez que se ha reclutado a las personas interesadas e idóneas para ocupar el cargo, se procede a seleccionar las personas de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos del puesto, es decir, la persona encargada del personal administrativo revisa quienes cumplen con los requisitos y quienes no. Si se encuentra a las personas con el perfil solicitado, se procede a realizar una cita por medio de una llamada telefónica.

Una vez que se haya confirmado las citas con los aspirantes, se espera tener una entrevista a la hora y fecha acordada con el fin de conocer más a los candidatos y evaluar quien se alinea mejor a los intereses de la empresa. Además, durante esta entrevista se explica cómo es la condición de trabajo, el salario a percibir, beneficios, entre otros.

Finalmente, la jefatura del área administrativa escoge el mejor candidato y coordina otra cita para firmar el contrato de trabajo, realizar el aviso de entrada en el IESS y registrar todos los documentos solicitados por el Ministerio de Trabajo.

3.2.2.2. Principales problemas del proceso de contratación del personal administrativo.

- El proceso actual de contratación no se cumple como debe ser ya que muchas veces se llena una vacante con familiares o conocidos de accionistas que no pasan un proceso de selección, es decir no se realiza ningún tipo de entrevista, examen psicológico u otros que garanticen que está vacante será cubierta por alguien idóneo.
- La apertura de puestos de trabajo no es planificada ni evaluada, es decir se contrata más personal sin conocer cuáles son las necesidades reales de la empresa.
- En sucursales que están ubicadas en distintas provincias, el proceso de selección no es realizada por un profesional, por lo que podría ingresar una persona no idónea para el puesto.
- Los postulantes no reciben información idónea sobre sus funciones ya que no existen perfiles de cargo en toda la empresa y esto genera incertidumbre en quienes empiezan a formar parte de la empresa.
- Las carpetas receptadas en las provincias o en la matriz no son clasificadas y ordenadas para posibles vacantes a futuro.
- No se evalúa las competencias de los postulantes.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de contratación del personal administrativo.
(Ver Anexo 1)

3.2.2.3. Descripción actual del proceso de contratación del personal operativo

El proceso de selección para personal operativo consta de actividades de verificación y validación de datos, esto debido a que los propietarios de las unidades son los que seleccionan a su personal para luego acudir a Trans-Esmeraldas, donde se verifica que el candidato es apto para cumplir las actividades encomendadas, es decir, el departamento de Recursos Humanos de TEISA funciona como un filtro para quienes serían los posibles trabajadores del accionista.

El proceso comienza cuando el propietario de la unidad de transporte necesita un chofer o asistente de viaje, el mismo pone en aviso a distintas personas de la empresa como: personal de otras unidades, guardia de la matriz de la empresa o recursos humanos.

Una vez que el propietario escoja de entre los recomendados a alguien de su agrado, se acerca a recursos humanos para conocer si esta persona cumple con los requerimientos de la empresa, en este punto es donde comienza la actuación del departamento.

La persona encargada del personal operativo solicita los datos del candidato y verifica la siguiente información: Aprobación del curso del Sindicato de Choferes de Pichincha; carpeta corporativa donde este su historial de trabajo, hoja de vida, certificados, copias de la cedula, papeleta de votación y licencia.

En caso de que el candidato no cuente con alguno de los documentos mencionados en el párrafo anterior, la empresa le da la opción de completar los requisitos y volver a presentarse ante Recursos Humanos, una vez que se obtiene toda la documentación el candidato podrá ser contratado.

Para legalizar la contratación del candidato se procede a firmar un contrato laboral, el aviso de entrada al IESS y la emisión de un carné institucional que avala que esa persona es apta para ser parte de la tripulación de la unidad.

3.2.2.4. Principales problemas del proceso de contratación del personal operativo

- El departamento de recursos humanos no se involucra desde el inicio del proceso y su participación es escasa y poco representativa.
- El puesto de trabajo no cuenta con un perfil de cargo específico y son los accionistas de manera individual quienes proponen sus lineamientos y condiciones, esto provoca que los postulantes trabajen en condiciones de incertidumbre.
- Escases de personal operativo con experiencia en viajes y manejo de autobuses, sin embargo, no se utiliza alternativas tecnológicas para búsqueda de este personal.
- No se evalúa las competencias del personal operativo
- Los exámenes ocupacionales no cuentan con un análisis objetivo al momento de involucrarse al proceso de contratación.
- Intervención de directivos al momento de contratar al personal operativo, dejando pasar muchos procesos importantes que garantizan el trabajo del departamento de recursos humanos.
- Los postulantes buscan unidades con poco control por parte del accionista y donde ellos puedan administrar a libre albedrío.
- Choferes y asistentes de viaje conduciendo unidades de transporte TEISA, sin haber pasado por el departamento de recursos humanos

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de contratación de personal operativo. (Ver Anexo 2)

3.2.3. Capacitación

3.2.3.1. Descripción actual del proceso de capacitación del personal administrativo

Cierto personal de la empresa, sobre todo el área de contabilidad recibe constante capacitación por parte de SRI y otras instituciones regulatorias. Sin embargo, la empresa

como tal no tiene una planificación para capacitar a su personal ni ha realizado un análisis para conocer las necesidades de capacitación en el área administrativa.

3.2.3.2. Principales problemas del proceso de capacitación del personal administrativo.

- La empresa no realiza capacitaciones para el personal administrativo
- Las capacitaciones externas son gestionadas por cada persona y de acuerdo con invitaciones recibidas por correo electrónico.
- No todo el personal accede a capacitaciones externas y quienes acceden no tienen ningún tipo de retroalimentación.
- Los directivos no toman en cuenta la importancia de capacitar al personal administrativo
- No existe una evaluación para conocer las necesidades de capacitación del personal administrativo, sin embargo, las falencias en distintas áreas de la empresa son muy notables debido a la falta de capacitación.
- La capacitación para el personal administrativo es muy complicada por cuestiones de logística ya que mucho del personal funciona en distintas provincias.
- No existe personal preparado para impartir capacitaciones a distintas áreas de la empresa.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de capacitación de personal administrativo.
(Ver Anexo 3)

3.2.3.3. Descripción actual del proceso de capacitación del personal operativo

Durante el 2019, el personal operativo no ha recibido ningún tipo de capacitación por parte de la operadora, sin embargo, existen antecedentes de anteriores capacitaciones gestionadas por el jefe de talento humano.

El último proyecto de capacitación al personal operativo de la empresa se lo realizó en el año 2017. El jefe de talento humano durante 4 meses impartió capacitación sobre manejo a la defensiva y servicio al cliente, sin embargo, el proyecto no culminó todas sus etapas y no se realizó seguimiento y evaluación al personal.

Durante el año 2018 y 2019, la empresa ha buscado capacitar al personal operativo sin tener éxito alguno, sin embargo, debido a una intervención por parte de la Agencia Nacional de Tránsito se vieron en la obligación de capacitar al personal operativo de manera rápida y urgente. Por lo tanto, en el mes de enero se contactó con personal de la Policía Nacional para que impartieran unas capacitaciones, las cuales tenían fecha del 16 al 20 de marzo del 2020 y por cuestiones de la pandemia Covid -19, fueron canceladas.

El proceso para esta capacitación fue encontrar contactos que puedan impartir algún tipo de capacitación con temas relacionados al transporte y que no implique muchos costos para la empresa. Una vez que se contactó con diversas entidades, se escogió a la Policía Nacional para que sean los capacitadores sobre los siguientes temas: Seguridad Vial, manejo a la defensiva y normativa legal vigente.

La convocatoria fue realizada por el departamento de RRHH y se envió a través de un grupo de WhatsApp donde se encuentran agregados la mayoría de los socios. En este grupo se envían todos los comunicados referentes al giro de negocio y se espera que los socios lean y comuniquen al personal operativo de sus unidades.

Para brindar más información sobre las capacitaciones, existen socios que se acercan al departamento o a través del grupo de WhatsApp realizan sus inquietudes.

3.2.3.4. Principales problemas del proceso de capacitación del personal operativo

- La empresa no realiza una planificación para capacitar al personal operativo.
- No se realiza un análisis de las verdaderas necesidades de capacitación del área operativa.

- Se capacita al personal operativo solo cuando existe una intervención por parte de entidades gubernamentales, caso contrario no se capacita.
- Al realizar las capacitaciones solo por cumplimiento legal, se repiten los mismos temas e incluso mismas presentaciones.
- Al realizar capacitaciones solo por cumplimiento legal, se busca cumplir con un porcentaje del personal y no en su totalidad.
- La falta de planificación no permite que todo el personal operativo acuda a las capacitaciones, muchos llegan de viaje a recibir la capacitación e incluso se quedan dormidos.
- La directiva no considera importante el tema de capacitación en el personal operativo.
- No existe retroalimentación o evaluación después de las capacitaciones.
- No existe un medio formal para informar al personal operativo sobre las capacitaciones impartidas por la empresa.
- Muchos accionistas, al no estar familiarizados con la tecnología, suelen no enterarse de la gestión que realiza la empresa para el personal operativo.
- Se busca capacitaciones gratuitas ya que el fin es solo cumplir con exigencias mínimas de entidades regulatorias como la ANT.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de capacitación de personal operativo. (Ver Anexo 4)

3.2.4. Remuneración

3.2.4.1. Descripción actual del proceso de remuneración del personal administrativo

Los primeros días de cada mes, la jefa de talento humano, con ayuda del sistema debe realizar el rol de pagos de cada trabajador vinculado a la empresa a nivel nacional. En este rol se detalla todos los beneficios y descuentos percibidos por el empleado, por

ejemplo, se incluye: Beneficios sociales, préstamos quirografarios, descuentos de la empresa, décimos, bonos, etc.

Una vez que se determine el sueldo mensual para cada trabajador y se totalice el pago de sueldos a nivel nacional, la misma persona debe realizar un consolidado de esta información para ser enviada al departamento de contabilidad. Cuando el contador recibe esta información es el encargado de realizar una inspección rápida y en caso de no detectar alguna novedad procede a acreditar en las cuentas bancarias el sueldo de cada persona.

Para el pago de las planillas del IESS, la jefa de talento humano debe generar el comprobante de pago en el sistema antes del día 15 de cada mes e inmediatamente enviar al área de contabilidad para que se realice el pago, a través de los canales digitales del Banco Bolivariano.

Los roles de pago son impresos y archivados en el departamento de recursos humanos y solo se entrega a quienes lo soliciten.

3.2.4.2. Principales problemas del proceso de remuneración del personal administrativo.

- Se presenta desigualdades en los puestos de trabajo, por ejemplo, el jefe de talento humano gana menos que la jefa de oficina de una sucursal en provincia.
- No existe escala salarial, de acuerdo con el puesto y funciones
- Debido a falta de pago de horas extras u obligaciones patronales, la empresa ha tenido intervenciones por parte del ministerio de trabajo, pagando alrededor de 7000 por multas y juicios.
- No existe predisposición por parte de gerencia y presidencia para generar incentivos en los trabajadores.
- El gerente sube el sueldo a cierto personal sin previo análisis y consulta al departamento de RRHH.

- No se entrega cheques de utilidades a empleados debido a la falta de planificación por parte del jefe de talento humano, esto ocasiona problemas legales.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de remuneración del personal administrativo.
(Ver Anexo 5)

3.2.4.3. Descripción actual del proceso de remuneración del personal operativo

La operadora no cuenta con un proceso para la remuneración del personal operativo ya que estos están bajo relación de dependencia directamente con los accionistas, sin embargo, al no existir una unificación de sueldos y un proceso establecido para conocer la gestión del accionista con sus empleados, se generan problemas que afectan el correcto funcionamiento en el giro del negocio.

Existen casos en donde los accionistas no realizan el pago de sueldos a la tripulación de sus unidades, por lo que los trabajadores se acercan a recursos humanos de la operadora a la espera de una solución, sin embargo, no existe un proceso para dar solución a estos casos y se trata de ayudar con mediación que resulta poco efectiva.

3.2.4.4. Principales problemas del proceso de remuneración del personal operativo

- Cada accionista paga al personal operativo en distintas condiciones y modalidades.
- Accionistas no cumplen con el pago de sueldos y beneficios sociales
- Personal operativo sin afiliación al instituto de seguridad social
- Poca actuación del jefe de personal operativo para control y seguimiento de la situación salarial y laboral de las tripulaciones.
- El pago de sueldos suele ser realizado por el mismo personal de la unidad de transporte, generando problemas a futuro como pagos tardíos o nulos.

- Falta de asistencia legal tanto para accionistas como para personal operativo.
- No existe interés hacia las tripulaciones por parte de presidencia y gerencia.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de remuneración del personal operativo. (Ver Anexo 6)

3.2.5. *Inducción*

3.2.5.1. *Descripción actual del proceso de inducción del personal administrativo*

No existe un proceso de inducción planificado o determinado ya que cuando un nuevo empleado se incorpora a la empresa lo primero que hace es pasar por el departamento de recursos humanos para firmar los últimos papeles e incorporarse inmediatamente a sus labores.

En el caso de la matriz, el empleado es direccionado inmediatamente hacia su lugar de trabajo ya sea este el edificio administrativo, el taller de mantenimiento, sistemas o RRHH. Por lo que no es presentado con ningún personal de las distintas áreas, solo con su jefe o compañeros inmediatos que se encuentren en ese momento para guiarle e indicarle lo que necesite en cuanto a la gestión de su trabajo.

En cuanto al nuevo personal que se incorpora en las distintas sucursales a nivel nacional, se conoce que el jefe de oficina lo incorpora en su lugar de trabajo, donde posiblemente se conozca con sus otros compañeros y se le indica las labores acordes a lo que se vaya suscitando en las actividades diarias.

3.2.5.2. *Principales problemas del proceso de inducción del personal administrativo.*

- No existe un proceso de inducción establecido y concreto en donde el personal nuevo entienda el giro del negocio y conozca las distintas áreas de la empresa.

- No se realiza una presentación formal ni con su equipo directo ni con empleados de otras áreas. En el mejor de los casos se conocen con el pasar del tiempo, sin embargo, hoy en día existe personas que aún no se conocen.
- Personal antiguo no muestran interés por conocer al personal nuevo ya que nunca han participado de un proceso de inducción y no saben cómo actuar cuando alguien nuevo llega a la empresa.
- Cuando se incorpora una persona nueva a la organización, generalmente lo recibe quien esté presente en la empresa o libre y se lo realiza de distintas maneras siempre.
- La empresa no suele estar preparada para la llegada de un nuevo empleado ya que no se adecua un lugar de trabajo con su computador y materiales de oficina, esto se va provisionando con el paso de los días.
- Falta de comunicación entre gerencia y jefe de RRHH, ya que se incorpora personal sin que el área de RRHH se entere.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de inducción del personal administrativo. (Ver Anexo 7)

3.2.5.3. Descripción actual del proceso de inducción del personal operativo

El proceso de inducción en el personal operativo es totalmente nulo. La operadora se deslinda de responsabilidad al asumir que cada accionista hace lo que puede con su personal operativo para que cumpla de la mejor manera su trabajo.

Cuando un accionista incorpora a su tripulación un conductor o un asistente asume que estos ya conocen el giro del negocio y que solo deben sentarse al volante y manejar, por lo que no existe una presentación formal o indicaciones sobre rutas, el vehículo, etc. Todos estos vacíos se los va cubriendo conforme se realiza el trabajo diario.

3.2.5.4. Principales problemas del proceso de inducción del personal operativo

- No existe un proceso de inducción oficial por parte de la operadora.
- Cada accionista se idea como incorporar su personal nuevo de la manera que el desee.
- Accionista asume que el nuevo personal operativo ya conoce al otro personal por tratarse del mismo giro de negocio.
- Accionista asume que el personal nuevo ya conoce sus funciones y el vehículo que va a manejar.
- La operadora no realiza un plan de acción en cuanto al personal operativo donde se cubra vacíos como la inducción.
- La operadora no garantiza al departamento de RRHH la autoridad para gestionar aspectos como la inducción del personal operativo al momento de ingresar como colaborador.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de inducción del personal operativo. (Ver Anexo 7)

3.2.6. *Desvinculación*

3.2.6.1. *Descripción actual del proceso de desvinculación del personal administrativo*

Existen dos razones por las que un empleado puede desvincularse de la empresa, la primera es por renuncia propia y voluntaria y la segunda es por despido. En el caso de renuncia, el empleado hace llegar una carta al departamento de recursos humanos expresando el motivo de su renuncia para que esta sea aceptada por el encargado de RRHH.

La jefa de recursos humanos prepara los documentos necesarios para la salida del empleado, es decir prepara una liquidación donde se detalla los valores pendientes a favor o en contra del empleado, ya que pueden existir prestamos de parte de la empresa hacia el empleado, descuentos u otros que necesitan tener constancia para que no exista

conflictos a futuro. Una vez que la liquidación esta lista se envía por correo al empleado o se la revisa en persona, con el fin de que no exista ninguna desconformidad de ambas partes. Si no existe ningún problema pasa a Gerencia General para que sea revisada, en caso de que no exista falencias se envía a contabilidad para que el contador saque el cheque, lo mande a certificar e informe a recursos humanos que el pago de liquidación está autorizado para ser entregado el primer viernes siguiente a esta confirmación.

Recursos humanos por su parte, alista el acta de finiquito y aviso de salida del IESS para después llamar al trabajador y avisarle la fecha y hora que debe acercarse a retirar el cheque y firmar el acta. El día que se acerque el extrabajador se le entrega el cheque previamente respaldado con una copia que debe ser firmada por el mismo. Para legalizar el proceso de salida estos documentos deben ser cargados a la página del Ministerio de trabajo.

Cuando se trata de una desvinculación por despido, se realiza un proceso previo de sustentación de documentos sobre el motivo del despido, por ejemplo, ha existido casos de robo de dinero, faltas graves al trabajo, entre otros que deben ser documentados e incluso llegados a instancias legales. Después de que se llegue a un acuerdo, se realiza el proceso anteriormente descrito, el mismo que por lo general no necesita entrega de cheque sino solo firmas en documentos legales.

3.2.6.2. Principales problemas del proceso de desvinculación del personal administrativo.

- Procesos legales en contra de la empresa por exempleados que se han visto perjudicados al momento de recibir su liquidación.
- Existe personal de provincia que se van de la empresa sin previo aviso y no se cumple la legalización de su salida.
- Contabilidad y Gerencia se tarda en la emisión de cheques para liquidar al ex empleador.

- Falta de asesoría legal por parte de la empresa para evitar multas y juicios laborales.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de desvinculación del personal administrativo.
(Ver Anexo 9)

3.2.6.3. Descripción actual del proceso de desvinculación del personal operativo

La desvinculación del personal operativo tiene la dinámica de rotar entre los accionistas de la empresa mas no que se retiren de la operadora, es decir, cuando un chofer o asistente ya no desea trabajar en una unidad, este informa a su empleador directo (accionista) para que busque un sustituto o, por el contrario, si el accionista ya no requiere de los servicios de una persona, le avisa para que este pueda buscar otra unidad.

El accionista por su parte le pide una carta de renuncia al empleado y se acerca al departamento de recursos humanos para pedir que se realice: el aviso de salida del IESS, la liquidación y el acta de finiquito.

En el caso de que no exista ningún inconveniente entre ambas partes, el departamento de RRHH realiza el trámite inmediatamente, caso contrario documenta cualquier tipo de problema y pide acciones por parte de gerencia y presidencia.

Por ejemplo, existe casos en donde el personal operativo se desvincula por mala conducta, abandono de unidades, entre otras faltas que son sancionados con suspensión temporal o definitiva de la empresa. En otros casos, el personal se desvincula por problemas laborales con la tripulación, falta de pago o deficiente administración del accionista, al darse estas razones, la empresa permite que pueda laborar en otras unidades.

En el caso de no existir problemas entre las partes, la jefa del personal operativo realiza la liquidación y solicita la revisión tanto del accionista como del empleado, si ambas partes están de acuerdo, el accionista debe realizar un cheque e ir a certificarlo para que sea entregado al empleado quien será avisado por vía telefónica que debe ir a retirar el cheque y firmar los documentos que respaldan al accionista legalmente.

Si, por el contrario, existen problemas entre las partes se debe realiza un informe antes de realizar el proceso descrito anteriormente. En dicho informe se detalla el problema por el que sale la persona y si es suspendido o no.

3.2.6.4. Principales problemas del proceso de desvinculación del personal operativo

- Accionistas no reportan la salida de su personal al departamento de recursos humanos, lo cual no permite que el área tenga información específica al momento de un accidente o entregar información legal a instituciones gubernamentales.
- Desacuerdo entre las partes, que suelen llegar a instancias legales.
- Pago tardío de liquidaciones por parte del accionista
- Falta de análisis y registro de las causas de desvinculación del personal operativo ya sea para retirarse de la empresa o cambiarse de unidad.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de desvinculación del personal operativo. (Ver Anexo 10)

3.2.7. Evaluación

3.2.7.1. Descripción actual del proceso de evaluación del personal administrativo

No se realiza ningún tipo de evaluación al personal administrativo a nivel nacional. Intuitivamente, por problemas suscitados se sabe que personal administrativo tiene falencias.

3.2.7.2. Principales problemas del proceso de evaluación del personal administrativo.

- No se ha diseñado un sistema de evaluación para el personal administrativo a nivel nacional.

- A pesar de existir quejas de accionistas, usuarios y personal operativo no se ve la importancia de evaluar el desempeño del personal.
- No existe personal capacitado para realizar una evaluación al personal
- Directivos manifiestan que no existe presupuesto para este tipo de procesos.

3.2.7.3. Descripción actual del proceso de evaluación del personal operativo.

No se realiza ningún tipo de evaluación al personal operativo ni por parte de los accionistas ni por la empresa. Intuitivamente los accionistas detectan alguna falencia en las labores diarias y procede a un llamado de atención.

3.2.7.4. Principales problemas del proceso de evaluación del personal operativo

- No se ha diseñado un sistema de evaluación para el personal operativo a nivel de empresa.
- A pesar de existir quejas de accionistas, usuarios y personal administrativo no se ve la importancia de evaluar el desempeño del personal operativo.
- No existe personal capacitado para realizar una evaluación al personal
- Directivos manifiestan que no existe presupuesto para este tipo de procesos.

Para visualizar los flujogramas de los procesos descritos. (Ver anexo 11)

4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

Después de analizar y entender cómo se realizan los procesos de talento humano en la actualidad, se puede confirmar la necesidad de incluir algunos procesos y mejorar los que ya están establecidos. El objetivo de este capítulo es plantear una propuesta que ayude a que la organización cuente con procesos del departamento de recursos humanos más eficientes y eficaces, utilizando todos los recursos recolectados en los capítulos anteriores.

La propuesta de mejora se apalancará en la teoría investigada, casos de éxito y normativas internacionales, además se incluirá un manual de procedimientos donde conste los procesos mejorados del departamento con sus respectivos flujogramas.

4.1. Determinación de los procesos a mejorar e implementar

El departamento de recursos humanos al ser relativamente nuevo en la empresa, como ya se lo había mencionado antes, sufre distintas falencias que perjudican a la organización, afectando su imagen y prestigio a nivel nacional. El análisis realizado en el capítulo anterior nos permite encontrar vacíos en los siguientes procesos:

- Contratación
- Capacitación
- Remuneración
- Inducción
- Desvinculación
- Evaluación

Por lo tanto, estos serán los procesos para mejorar e implementar dentro de la empresa. Cada uno de estos procesos deberán agregar valor a la gestión de la empresa ya que desde el enfoque de esta investigación son los Recursos Humanos el principal factor para que la organización tenga éxito.

4.2. Descripción de los procesos mejorados

La finalidad de este capítulo es que la empresa Trans-Esmeraldas cuente con procesos apalancados en normas, certificaciones y prácticas que avalen el correcto manejo de estos. La propuesta siembra en sus administradores la idea de cómo debería funcionar el departamento de recursos humanos para que empiece a ser un cimiento fuerte dentro de la estructura organizacional.

Existen procedimientos que tienen actividades bien implantadas dentro del departamento sin embargo no cumplen con un proceso completo que garantice que esa actividad tenga un fin certero dentro de la organización, esto quiere decir que con esta investigación se busca que a pesar de que ya existan algunos procesos se pueda enfocar a una perspectiva de fortalecimiento, constancia y seguimiento de los mismos.

A continuación, se detalla cada uno de los procesos con sus respectivas mejoras, es decir, que, en esta descripción, los procesos cuentan con procedimientos técnicos plasmados en manuales.

4.2.1. Contratación

El primer paso para mejorar el proceso de contratación tanto del personal administrativo como del operativo es el análisis y descripción de puestos, este documento será una herramienta fundamental al momento de reclutar, seleccionar y contratar un empleado. La persona que ocupe un cargo administrativo u operativo deberá contar con las competencias y características que conste en la descripción del puesto.

Para obtener una descripción de puestos certera y funcional al momento de utilizarse necesitamos recolectar y analizar información actual de las actividades de cada puesto a través de la observación directa y entrevistas a los ocupantes de estos. Una vez obtenida esta información se consolida en un documento que resuma los requisitos de cada puesto, que tareas realiza, a quien reporta y las competencias de quien ocupe ese cargo.

4.2.1.1. Descripción del Proceso Mejorado de Contratación Administrativo

El proceso iniciara con la petición escrita por parte del departamento que tenga la necesidad de cubrir una posición, con esta petición el encargado del área de recursos humanos evaluara si es necesario cubrir la vacante, enviado un correo de confirmación o rechazo a la petición del solicitante.

De ser aceptada la petición, el encargado deberá apalancarse en los perfiles diseñados al momento de empezar el reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal. Una vez analizado el perfil que se está buscando, el encargado deberá considerar si existen posibles candidatos internos que puedan ocupar el cargo. Se recomienda este primer paso ya que la empresa tendrá muchos beneficios si realiza un reclutamiento interno, sin embargo, si ningún trabajador actual cubre las necesidades de la vacante se debe recurrir al reclutamiento externo.

Cuando optamos por una búsqueda externa se deberá definir las fuentes de reclutamiento que en el caso de Trans-Esmeraldas se recomienda utilizar anuncios en LinkedIn y habilitar en la página web oficial una sección para receptor perfiles en caso de una vacante. Esto tiene tres razones, la primera es que la empresa opera a nivel nacional y necesita receptor perfiles de diferentes provincias, la segunda es construir una sola vía para los procesos de reclutamiento ya que muchas veces se ha contratado personal por compromiso sin evaluar las verdaderas necesidades de un puesto y la última razón es que se elimina la acumulación de miles de carpetas a nivel nacional, volviéndose una empresa comprometida con el medio ambiente.

Una vez se obtenga las postulaciones, se realizará una primera revisión donde se identificará los perfiles que más se ajusten a las necesidades de la empresa ya que podrían existir postulaciones que no cumplan los requisitos establecidos. Para facilitar este proceso se propone establecer filtros de acuerdo con el perfil duro y luego un análisis del perfil blando.

Una vez se haya depurado las candidaturas, se procederá a programar una entrevista con los finalistas. La entrevista con cada persona tendrá como finalidad conocer el desenvolvimiento de los postulantes y deberá ser ejecutada por el encargado de recursos

humanos y el jefe del departamento solicitante. Una vez culminada la primera etapa de entrevistas, se deberá escoger a los mejores candidatos los cuales no deberían exceder de 3 personas, con el fin de que optimizar recursos ya que el siguiente paso será volver a coordinar una segunda cita con las personas escogidas para una evaluación psicológica y de ser necesario una evaluación técnica.

Una vez culminada las dos rondas de entrevistas, se procede a elaborar un informe de los finalistas y se procede a escoger el mejor candidato, con quien el jefe de recursos humanos se pondrá en contacto para informarle que ha sido escogido para ocupar la vacante y que deberá acercarse para legalizar su ingreso a la empresa.

Para legalizar el ingreso se deberá conversar previamente con la persona escogida para solventar dudas sobre horarios, sueldo y beneficios. De estar de acuerdo ambas partes, se procede a realizar el aviso de entrada al IESS y enviar la documentación solicitada por el ministerio de trabajo.

4.2.1.2. Descripción del Proceso Mejorado de Contratación Operativo

El proceso de contratación del personal operativo busca mejorar la comunicación entre los accionistas; quienes son empleadores directos del personal operativo y la operadora Trans-Esmeraldas quien tiene un compromiso tanto con el accionista como con el personal operativo debido al giro del negocio.

En el caso del personal operativo, el subproceso de reclutamiento externo no se realiza debido a que este tipo de personal rota internamente entre los accionistas o a su vez este último consigue su personal por amistad o recomendación de otras empresas de transporte. Con este preámbulo, en caso de ser selección interna, el proceso iniciará con una solicitud por parte del accionista en la que se detalle la necesidad de un conductor o asistente y a su vez debe indicar quien es la persona que deja el cargo. Esta interacción con las 120 unidades de la empresa permitirá mejorar la interacción entre el departamento, los accionistas y los trabajadores que rotan dentro de la misma empresa, de esta manera se tendrá un mejor manejo de quien se encuentra sin trabajo y quien exactamente se encuentra laborando en una unidad.

El departamento al conocer quien se encuentra disponible para ocupar la vacante realiza un proceso de reclutamiento interno donde expondrá al accionista distintas personas que se encuentran sin laborar, pero cumplen con las evaluaciones y documentos solicitados por la empresa.

El accionista podrá escoger tres personas para programar una entrevista. En este paso se debe considerar que, en la mayoría de los casos, tanto el accionista como el encargado de recursos humanos ya conocen al personal operativo, por lo que la entrevista deberá focalizarse en conocer los motivos de salida de una unidad de transporte anterior. Cabe recalcar que, con la mejora del proceso de desvinculación, el área de talento humano tendrá en sus manos el motivo de salida por parte del anterior empleador del entrevistado.

Una vez realizadas las entrevistas, el accionista, guiado de las recomendaciones y observaciones del jefe de talento humano escogerá al nuevo integrante de su tripulación. Por lo tanto, la función del jefe de recursos humanos es guiar a que el accionista incorpore a su tripulación la persona adecuada de acuerdo con el perfil de los cargos operativos, además de documentar todo el proceso para constancia de la gestión.

Por otro lado, si el accionista desea incorporar a una persona totalmente ajena a la empresa, debe considerar una precalificación por parte de la empresa, en donde la persona recomendada entregue: hoja de vida actualizada y la aprobación de las evaluaciones del sindicato de choferes.

Con toda la documentación aprobada, el jefe de recursos humanos programará una entrevista con el accionista y el candidato, que tenga como fin conocer al nuevo miembro del personal operativo, además de explicarle sus funciones, horarios y salario.

En ambos casos, una vez finalizada la entrevista y aceptada las condiciones por todas las partes relacionadas, se procederá a la legalización del nuevo empleado, es decir, se preparará el contrato de trabajo, aviso de entrada al IESS y actualización de la tripulación en el sistema de la empresa.

4.2.2. Capacitación

Para que la capacitación tenga beneficios dentro de la empresa se debe buscar que sea un proceso coordinado y estructurado tanto para el personal operativo como el administrativo. Por lo tanto, la mejora de este proceso establecerá objetivos, necesidades y recursos enfocados a que cada puesto crítico dentro la organización obtenga las competencias necesarias de acuerdo con su perfil.

Este proceso tendrá un fuerte apalancamiento en el proceso mejorado de evaluación del desempeño ya que mediante este se obtendrá las verdaderas necesidades de capacitación tanto del personal operativo como del administrativo.

Podrá existir ocasiones en las que las necesidades de capacitación sean igual para el personal administrativo y operativo, sobre todo para el personal administrativo que tiene contacto directo con el cliente. En este caso, el jefe de recursos humanos debe coordinar con ambos grupos.

Todo lo expuesto en la descripción del proceso de capacitación tanto del personal operativo como administrativo debe estar plasmado en un plan anual de capacitación ya que uno de los problemas en este proceso es la falta de constancia y de eficacia.

4.2.2.1. Descripción del Proceso Mejorado de Capacitación Administrativo

El proceso iniciará al decidir los temas en los que se capacitará al personal administrativo de acuerdo con sus necesidades, a su vez el encargado del proceso deberá definir a quien y como se realizar la capacitación, ya que al contar con personal administrativo de otras provincias la logística debe ser bien definida.

Una vez definido el grupo a capacitar, se buscará de manera interna o externa a la persona o empresa que dirigirá la capacitación, esto será definido de acuerdo con el grado de especialización del tema y presupuesto de la empresa. Una vez que se seleccione la opción más viable para la empresa se podrá trabajar en conjunto para definir la utilización de los recursos. Es decir, con la experiencia de los encargados se podrá construir un cronograma para el día o los días de capacitación.

Una vez definido y aprobado el tema, los involucrados, el cronograma, la logística y el presupuesto por parte de gerencia, se construirá una infografía que será difundida por el correo electrónico institucional de cada una de las personas que se vaya a capacitar.

El día del evento el departamento de recursos humanos dará soporte al capacitador y al personal. Todas las capacitaciones al finalizar deberán contar con un listado de asistencia y una evaluación por cada persona, con el fin de conocer el alcance y satisfacción que tuvo la misma.

Posterior a la capacitación se realizará un seguimiento y evaluación de resultados con respecto a la capacitación, esto ayudará para saber que beneficio deje la capacitación en el personal

4.2.2.2. Descripción del Proceso Mejorado de Capacitación Operativo.

La interacción con el personal operativo será similar al administrativo, sin embargo, se debe tomar en cuenta el criterio de los accionistas al ser estos los empleadores de este tipo de personal. Por lo tanto, para mejorar este proceso en el personal operativo se debe llegar a un acuerdo entre la empresa y los accionistas ya que ambos son responsables del desempeño de este personal.

Por lo tanto, se sugiere que la empresa coordine estas capacitaciones con el fin de ahorrar costos a los accionistas y a su vez garantizar el conocimiento en el personal operativo. Con estas directrices el proceso podrá iniciar con la definición de las necesidades de capacitación en este tipo de personal, una vez se obtenga los temas de capacitación, se deberá realizar un cronograma donde se evaluará la disponibilidad del personal operativo ya que este se encuentra en constantes viajes que responden a un programa de rutas establecidas por el jefe de operaciones.

A diferencia del personal administrativo, se realiza este cronograma previo a la búsqueda del capacitador debido a la complejidad de reunir a todo el personal operativo un mismo día, por lo tanto, una vez se defina este cronograma se puede buscar a la persona o

empresa que pueda impartir la capacitación en los horarios y días establecidos previamente.

Una vez se defina, el capacitador sea interno o externo y se apruebe por gerencia el contingente para el evento se podrá difundir una infografía a través de los grupos de WhatsApp donde constan los socios y el personal operativo ya que en su mayoría no utiliza el correo electrónico.

Además de contar con un listado de asistencia y una evaluación al finalizar, el jefe de recursos humanos deberá enviar al accionista el control de asistencia y el puntaje de evaluación de su tripulación.

Posterior a la capacitación, el encargado del proceso deberá ejecutar un cronograma de seguimiento en donde participe el empleado y el accionista, con el fin de conocer que tan fructífera fue la capacitación desde ambas perspectivas.

4.2.3. Remuneración

Gracias al desarrollo de los perfiles de puestos en Trans-Esmeraldas, el proceso de remuneración podrá obtener mejoras tanto en el personal administrativo como el operativo.

En ambos tipos de personal, el principal problema es la inequidad en los sueldos de acuerdo con sus funciones. En el caso del personal administrativo, a pesar de que el pago es puntual y se ha facilitado el pago por medio de transferencias, podemos encontrar inconsistencias como, por ejemplo, que el jefe de talento humano tenga una remuneración menor al de un administrador de agencia. En el caso del personal operativo el problema se agudiza ya que cada accionista decide cuanto y como pagarles, por ejemplo, existe personal operativo que recibe cheques, otros en efectivos, otros en transferencia u otros que no reciben su remuneración a tiempo.

Para mejorar este proceso, además de la descripción de puestos se recomienda establecer una política retributiva en donde se pueda formar un criterio consolidado para ambos tipos

de personal, sobre todo al operativo que a pesar de no ser empleados directos de la empresa actúa como un recurso importante en el giro del negocio.

4.2.3.1. Descripción del Proceso Mejorado de Remuneración Administrativo

Los problemas en las compensaciones del área administrativas recaen en la falta de análisis a los puestos y sus funciones. Las remuneraciones son impuestas por gerencia o presidencia sin previo análisis, lo cual ocasiona inconformidad en toda la organización. Por lo tanto, este proceso necesitara una planificación anual que vaya acompañado de un análisis a la descripción de puestos, las evaluaciones de desempeño y un presupuesto. Todo esto deberá estar consolidado en una política donde los empleados tengan claro cómo funciona el sistema de remuneración.

Por lo tanto, el proceso iniciara con la realización de un presupuesto, en donde se limite el incremento de sueldos y se tome en cuenta distintos incentivos para el personal. Este presupuesto deberá contar con la participación del jefe de recursos humanos, el área de contabilidad, gerencia y presidencia.

Una vez aprobado el presupuesto, por todos los involucrados, se procederá a calcular los sueldos por puesto con la ayuda de la evaluación de desempeño y la descripción de puestos. Cabe mencionar que para este punto se creará una clasificación de puestos que nos den como resultado una escala salarial base durante todo el periodo.

Con este material, se podrá elaborar mensualmente el rol de pagos del personal teniendo en cuenta que el presupuesto puede ser ajustado en casos excepcionales y previo análisis de las partes relacionadas. Las actividades que siguen dentro del proceso podrán ser ejecutadas con una mejor aceptación por parte de los empleados, ya que, tendrán una visión equitativa del mismo.

4.2.3.2. Descripción del Proceso Mejorado de Remuneración al operativo

En el caso del personal operativo este proceso se debe implementar por completo ya que la remuneración hasta el día de hoy es netamente manejada por los accionistas, sin

embargo, esto ha generado problemas graves dentro de la organización y a la vez desmotivación del personal operativo, lo cual denigra a la profesión y ocasiona escases de profesionales aptos para el puesto.

El proceso requerirá de una política bien estructurada y difundida hacia los accionistas, donde se indicará la canalización del proceso dentro del departamento. Esto no quiere decir que el departamento pagará al personal, pero impondrá políticas que deben ser cumplidas por el accionista como se lo hace en el proceso de contratación. Por lo tanto, la función del departamento de recursos humanos en este y en todos los procesos que involucren al personal operativo será a personarse del mismo y establecer todos los mecanismos para obtener mejor información del desempeño de este.

Entonces, el proceso iniciara con un análisis anual del puesto y la unificación del salario, una vez documentado, el mismo deberá ser difundido a los accionistas para que sepan cuanto deben pagar a su personal. Mensualmente, los accionistas deberán cumplir sus obligaciones, es decir, deberán realizar el rol de pagos y cancelar a su personal con cheque o transferencia para tener constancia del pago, de igual manera el accionista debe estar al día con las planillas del IESS, para tener un control de estas actividades se deberá dejar los respaldos de estos pagos y copia de los roles de pago en el departamento de recursos humanos.

Es importante implementar este proceso en donde el departamento de recursos humanos tenga una idea de la situación actual del personal operativo ya que en ocasiones por demandas o intervención de entes reguladores no se ha podido justificar el desempeño de este o sus remuneraciones, esto afecta directamente a la empresa ya que en su contrato de operación tiene como clausula velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales que tienen sus accionistas con el personal operativo

4.2.4. *Inducción*

El proceso de inducción debe ser implementado en la empresa ya que todo el personal debe conocer la misión de la empresa y todas las áreas desde que inicia a laborar en la misma. Para poder gestionar de mejor manera este proceso se debe elaborar material

didáctico que pueda ser utilizado al momento de que un nuevo miembro se incorpore a la organización.

La inducción debe contener material general que todo el personal debe conocer y también material específico de acuerdo con el área que vaya a ocupar, por lo tanto, se creará un manual de inducción donde se plasme el material a utilizar de acuerdo con sus necesidades.

El material general deberá contener material didáctico de la empresa como: historia, organigrama, políticas, misión, visión, valores y objetivos. Por otro lado, el material específico deberá analizarse con el jefe inmediato y talento humano, por ejemplo, en el caso del personal operativo necesitarán material didáctico sobre el tipo de bus en el que van a laborar.

Para este proceso, se propone implementar sistemas de comunicación digital como plataformas de videollamada para poder realizar inducción a personal de las distintas provincias donde la empresa tiene sus agencias.

4.2.4.1. Descripción del Proceso Mejorado de Inducción Administrativo

Una vez que la empresa cuente con los recursos materiales para implementar este proceso, el mismo dará inicio con el desarrollo de un programa donde se determinará la persona o personas a cargo de la inducción, el material general y específico, el día o días destinados a la actividad.

La inducción del personal administrativo se podrá realizar en tres fases: la primera será una presentación general del giro de negocio, su historia, reglamentos y cultura organizacional; la segunda fase será un tour por la empresa en donde se incluya una presentación simple con los compañeros de trabajo, así el nuevo integrante de la empresa sabrá a donde dirigirse en caso de necesitar algún requerimiento y la tercera fase será más enfocada a su puesto de trabajo en donde con la ayuda del jefe inmediato se explicará sus funciones y se le hará la entrega formal del puesto con todos los suministros de oficina requeridos para la ejecución de sus actividades.

4.2.4.2. Descripción del Proceso de Inducción mejorado para el personal operativo

En la inducción del personal operativo debe tomarse en cuenta si el candidato es totalmente nuevo en la organización o si se trata de una rotación interna entre los accionistas ya que si son parte de la empresa pero su cambio es hacia otra unidad vehicular se deberá realizar solo la inducción específica de su puesto de trabajo con el objetivo de que conozca el tipo de vehículo en el que va a formar parte de la tripulación, su nuevo patrono, la forma de pago y situaciones netamente de la gestión de la unidad que deberá ser realizada por el accionista con un acompañamiento del área de recursos humanos.

Por el contrario, si se trata de un candidato totalmente nuevo en la organización se debe empezar por una inducción general y un tour por la empresa básico donde podrá conocer las áreas de esta, sin embargo, en el caso del personal operativo no abra una presentación formal con todos los compañeros del área administrativa.

La entrega formal del puesto de trabajo se la realizará en conjunto con el accionista, quien proveerá, de ser necesario, copia de las llaves de la unidad, así como las herramientas e insumos para el cumplimiento de sus labores.

4.2.5. Evaluación

La evaluación del desempeño para ambos tipos de personal se lo hará en relación con las competencias fijadas en la descripción de puestos, entendiendo que la evaluación será pieza clave para la ejecución de otros procesos del área. A demás para ambos grupos se implementará la evaluación de 360° la cual, como ya se mencionó en el marco teórico, busca tener una retroalimentación de todos quienes se relacionan con un puesto de trabajo. Se debe entender que la evaluación al personal administrativo y operativo será una herramienta de ayuda para mejorar otros procesos del departamento de recursos humanos como planificar o focalizar de mejor manera las capacitaciones, las compensaciones o incentivos, etc.

4.2.5.1. Descripción del Proceso Mejorado de Evaluación Administrativo

La evaluación de 360° para el personal administrativo deberá ser ejecutada por diferentes miembros de la empresa de acuerdo con su nivel de interacción, para lo cual se deberá diseñar una guía en donde se detalle quienes serán los encargados de evaluar los distintos puestos, por ejemplo, el personal de oficinas deberá ser evaluado por: El jefe directo, la persona evaluada, personal operativo al azar, clientes y proveedores, de manera anónima.

El peso que se le dé a cada grupo evaluador dependerá del nivel de relación y evitando subjetividad en todos los casos. Una vez se tenga la guía para ejecutar el proceso de evaluación se deberá planificar las etapas de esta y realizar un cronograma que será presentando a los involucrados.

Para la recolección de datos, se sugiere utilizar herramientas informáticas donde se garantice el anonimato y a su vez ayude a la recolección y manejo efectivo de los datos. Finalmente, el encargado del proceso realizara un informe final y comunicará los resultados a las partes interesadas y brindara un feedback de todo el proceso.

4.2.5.2. Descripción del Proceso Mejorado de Evaluación Operativo

La evaluación de 360° para el personal operativo, debe empezar por una socialización con los accionistas, ya que, al ser empleadores directos del personal operativo, deben entender que las evaluaciones a sus empleados son muy importantes tanto para ellos como para la empresa. Por lo tanto, se necesita de la colaboración de quienes ejercer como patrones del personal operativo.

Durante todo el proceso se debe contar con el apoyo del accionista para garantizar que todo el personal operativo sea evaluado. Por lo tanto, los evaluadores serán: jefes directos, en este caso el accionista, personal administrativo que tenga contacto directo con este tipo de personal y clientes. Al igual que con el personal administrativo, se deberá diseñar una guía para la ejecución de este proceso. Una vez se tenga estas herramientas, el proceso iniciara con la planificación de este que incluirá un cronograma en relación con las operaciones del personal, después se socializara por medio de los WhatsApp a los accionistas y a los trabajadores que cuenten con este medio de comunicación.

De igual manera, se recomienda que la recolección de datos sea procesada por medio de herramientas informáticas que faciliten y agilicen el procesamiento de estos ya que en el caso del personal operativo son alrededor de 400 personas. Una vez se tengan los resultados, el encargado del proceso deberá ejecutar un informe final y una presentación de resultados a las partes interesadas.

4.2.6. Desvinculación

4.2.6.1. Descripción del Proceso Mejorado de Desvinculación Administrativo

La desvinculación del personal administrativo no tiene mayor problema, sin embargo. Al igual que los otros procesos necesita ser normado por medio de políticas donde se garantice la adecuada salida de un empleado sea por despido o por renuncia.

La desvinculación del personal que labora en la matriz no tiene mayor conflicto, pero el personal que labora en puntos de boletería y encomienda en distintas provincias suelen desvincularse sin previo aviso o denunciando a la empresa, por lo que se necesita mayor control por parte de recursos humanos al personal que labora a nivel nacional.

Cuando un trabajador renuncia, se debe establecer como política de la empresa que se realice una carta de renuncia con una semana de anticipación antes de abandonar el puesto de esta manera se podrá revisar que el personal a salir deja su puesto en óptimas condiciones para un nuevo empleado. Es decir, una vez recibida la carta de renuncia el jefe de recursos humanos debe establecer una entrevista con el fin de conocer los motivos de la renuncia y levantar un informe de esta. El informe deberá ser presentado al jefe inmediato de la persona que renuncia y al gerente con el fin de conocer si la empresa está interesada en realizar una contrapropuesta para que la persona no se desvincule de la misma o si se empieza con los tramites de desvinculación.

Si se considera una contrapropuesta, el jefe de recursos humanos deberá coordinar una cita con la persona que está renunciando para ofrecerle la oferta, si la persona se mantiene

en su renuncia se procederá a realizar los trámites legales para su salida, entre ellos, rol de pagos, el acta de finiquito y la liquidación de haberes.

Previo a la entrega de la liquidación y firma de documentos legales, el jefe de recursos humanos deberá solicitar al expleado una entrega formal de su puesto de trabajo en donde indique programas, contraseñas, documentos, etc.

Una vez que el departamento de recursos humanos tenga todo legalizado pasara al área contable los valores correspondientes a la liquidación del expleado para certificar un cheque que quedara como constancia del proceso. Con el cheque certificado, el jefe de recursos humanos podrá coordinar una cita con el expleado para la entrega de este.

4.2.6.2. Descripción del Proceso Mejorado de Desvinculación Operativo

Como ya se explicó en la descripción actual de este proceso, la mayoría del personal operativo no se retira de la empresa, sino que, rota entre los accionistas, ocasionado que la rotación sea alta y que el departamento de recursos humanos no tenga una nómina actualizada del personal operativo al día.

Se espera que, con la mejora de todos los procesos de recursos humanos, la desvinculación del personal operativo se reduzca, sin embargo, cuando un empleado del área operativa sea despedido o renuncie deberá existir políticas claras que eviten futuras demandas o malentendidos entre: el accionista, el empleado y la empresa.

Por lo tanto, si se trata de una renuncia, se recomienda establecer una política donde el personal operativo debe emitir una carta al accionista con 15 días de anticipación esto debido a que el personal operativo es escaso y las unidades no pueden salir de viaje sin la tripulación completa. Una vez recibida la carta, el accionista deberá derivar el proceso a recursos humanos donde se realizará una entrevista para conocer los motivos de salida de la persona y es aquí donde la política de desvinculación del personal operativo debe ser fundamental ya que existen casos donde la renuncia se debe a conflictos con la tripulación o con el accionista y este personal se acostumbra a rotar de vehículos cada mes o incluso solo trabajar días.

Después de evaluar el motivo de renuncia de la persona, se debe tomar la decisión de si esta persona queda apta para vincularse a otro accionista inmediatamente o si tiene una restricción de tiempo hasta volver a ser parte de la empresa, esto debe establecerse en las políticas ya que de esta manera se logrará crear un mayor profesionalismo en este tipo de personal, de igual manera se verá reducción en el porcentaje de rotación interno del personal operativo.

Una vez que se tenga la resolución del estatus de la persona que renuncia se procede hacer la documentación legal, como es el rol de pagos, la liquidación de haberes, el acta de finiquito y aviso de salida del IESS. El accionista deberá certificar un cheque con la cantidad que se establezca en la liquidación y dejar toda esta documentación en el departamento de recursos humanos como constancia del proceso.

5. DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS CRÍTICOS

5.1. Selección de los cargos críticos

Una vez definido el organigrama de la empresa podemos utilizarlo como una herramienta para la decisión de los cargos críticos dentro de la institución, es decir, se analizará todos los puestos de trabajo, para decidir cuál de ellos son actores fundamentales para la marcha de la operadora.

La dinámica para seleccionar los cargos críticos será por medio de una calificación a cuatro criterios que juegan un papel importante al momento de brindar el servicio de transporte interprovincial a nivel nacional, por lo tanto, estos criterios deberán basarse en como un puesto de trabajo influye en las ventas o en la satisfacción del cliente final de Trans-Esmeraldas.

El personal operativo será parte de este proceso de calificación de cargos críticos ya que como se ha mencionado durante la ejecución de este trabajo, a pesar de no ser empleados directos de Tran Esmeraldas, su accionar es fundamental para el cumplimiento de la misión de la empresa. A demás la empresa tiene responsabilidad sobre ellos ya que así lo determina su permiso de operación.

Cada criterio tendrá una escala de valoración entre 1 – 5, en donde 1 se relacionará a un nivel bajo de interacción en cuanto al servicio y el cliente final y 5 será que su accionar es fundamental al momento de brindar el servicio al cliente final. A continuación de define los criterios con sus respectivas valoraciones.

- Criterio 1: “Permite que las operaciones a nivel nacional funcionen”

Valor	Descripción
5	Es parte fundamental en la coordinación y logística que hace posible la movilidad de las unidades a nivel nacional.
4	Mantiene responsabilidades dentro de la logística y debe solucionar problemas.
3	Interfiere cuando existen algunos problemas con la logística
2	Su relación con la actividad principal de Trans-Esmeraldas es escasa.
1	No realiza actividades de la logística del transporte.

Tabla 8. Valores para criterio 1

- Criterio 2: “Tiene contacto directo con los clientes externos”

Valor	Descripción
5	Ofrece el servicio final al cliente y trata directamente con el mismo.
4	Trata directamente con el cliente
3	Solo en ocasiones interviene con los clientes
2	Brinda cierta información al cliente
1	No tiene relación con los clientes

Tabla 9. Valores para criterio 2

- Criterio 3: “Se encarga de mantener una buena imagen con los Stakeholders”

Valor	Descripción
5	Toman decisiones en la mejora al servicio al cliente interno y externo.
4	Sugieren acciones para mejorar el servicio al cliente interno y externo
3	Informan problemas con clientes interno y externos.
2	No está al tanto de las soluciones a problemas con Stakeholders, pero los direcciona a la persona indicada.
1	Su participación no afecta a la relación con los Stakeholders

Tabla 10. Valores para criterio 3

Cada uno de los criterios, con su valoración y descripción, permitirá realizar una escala de calificación a cada uno de los puestos de trabajo. Es decir, cada puesto de trabajo tendrá una calificación, producto de la multiplicación de los tres valores asignados, donde 125 será lo máximo que pueda a llegar a tener un puesto.

Cargo	Criterios			Total
	Permite que las operaciones a nivel nacional funcionen	Tiene contacto directo con los clientes externos	Se encarga de mantener una buena imagen con los Stakeholders	
Presidente	5	3	4	60
Gerente	5	3	5	75
Cajeros – boleterías	3	4	3	36
Cajeros – encomiendas	3	4	3	36
Operador de monitoreo	4	3	3	36
Contador	1	1	3	3
Asistente contable	1	1	3	3
Tesorero	1	1	1	1
Secretaria General	1	1	3	3
Operador Centro De Atención Telefónica	3	3	2	18
Jefe de sistemas	4	2	4	32
Asistente de sistemas	2	2	2	8
Jefe de talento Humano Administrativo	5	3	5	75
Coordinador de Talento Humano Operativo	4	4	4	64
Choferes	4	5	3	60
Jefe de mantenimiento	3	1	4	12
Asistentes de viaje	4	5	3	60
Bodeguero Sucursales	1	1	1	1
Mecánicos	3	1	3	9
Coordinador caja contra accidentes	3	3	3	27
Asistente de compras y adquisiciones	1	1	1	1

Tabla 11. Cargos Críticos de Trans Esmeraldas S.A.

Una vez culminada la valoración de cargos podemos observar que son 5 puestos que sobresalen en sus puntuaciones, por lo que se entiende que son los cargos críticos por tomarse para la realización y análisis del perfil en base a competencias. Los seleccionados son:

- Gerente
- Presidente

- Jefe de talento Humano Administrativo
- Coordinador de Talento Humano Operativo
- Choferes
- Asistentes de viaje

5.2. Perfil de los cargos críticos

Como parte de este estudio, se realizará el perfil de los puestos críticos escogidos. Los mismos, funcionaran como herramienta para los procesos analizados en los capítulos anteriores. Los perfiles que se realicen dentro de la institución deben ser realizados en base al diccionario de competencias definido para la empresa, por lo tanto, el primer paso es crear este documento para que sirva de ayuda al momento de realizar un perfil.

El diccionario de competencias de Trans-Esmeraldas está conformado por las competencias cardinales o institucionales, las cuales deben tener todo el personal y las competencias específicas de cada puesto de trabajo. Como todo lo que se realice en torno a la empresa, las competencias de igual manera deben ir a la par de su misión, visión y valores y acorde a esto definir, con qué características desea formar su equipo de trabajo.

Escoger bien las competencias de todo el personal de la empresa definirá el impacto del personal hacia los clientes, es decir, si las competencias van alineadas a las necesidades de la empresa, el personal puede llegar a ser la mejor carta de presentación para la misma. Desde este enfoque y recordando la misión, visión y valores de Trans esmeraldas planteados en el capítulo 2, se propone las siguientes competencias instituciones:

- Trabajo en equipo
- Orientación al Cliente interno y externo
- Ética
- Iniciativa
- Compromiso

Las competencias asignadas como institucionales ayudan a garantizar el cumplimiento de los valores corporativos, de esta manera las competencias de un miembro de la

empresa deberán reflejar en sus acciones y actitudes un ambiente laboral tranquilo y seguro para clientes internos y externos. A continuación, se dará un detalle de que significa cada competencia en orientación a los valores de la empresa:

- Trabajo en Equipo: colaborar con diversas áreas de la empresa en busca de un fin grupal, donde se evidencie el profesionalismo de todo el personal de Trans-Esmeraldas en pro de alcanzar los objetivos organizacionales y mantener un buen clima laboral.
- Orientación al cliente interno y externo: acción de brindar ayuda a usuarios internos y externos que tengan alguna necesidad dentro de la organización, cumpliendo con las políticas y reglamentos de la compañía. Con esta competencia se busca fortalecer la transparencia en cada una de las labores en vista a la satisfacción de todas las partes interesadas.
- Ética: actuar acorde a los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales orientadas al cumplimiento de los estándares organizacionales de Trans-Esmeraldas dentro y fuera de la misma.
- Iniciativa: adelantarse a los posibles escenarios en los que Trans-Esmeraldas pueda tener problemas, creando oportunidades de mejora y excelencia para la empresa.
- Compromiso: Cumplir con los objetivos de la empresa como si fueran propios, viabilizando cada una de las actividades con el fin de mejorar, prevenir y superar retos de Trans-Esmeraldas.

Por otro lado, las competencias específicas deben ser analizadas acorde al puesto de trabajo, en este caso de estudio serán de los perfiles críticos determinados previamente. Las competencias tendrán un grado de cumplimiento asignado en el diccionario, siendo A el más alto y D el más bajo, además se podrá optar por el grado E cuando el puesto no requiera esa competencia, se da esta valoración debido a que las competencias pueden ser repetidas en distintos puestos, pero con un alcance diferente. Con ayuda del diccionario

de competencias de Trans-Esmeraldas cada perfil tendrá sus competencias y el grado de alcance con relación a su puesto.

Dentro del perfil que se levante se detallará las responsabilidades del puesto, mismas que serán evaluadas acorde a 3 factores: la frecuencia con que se realizan, la afectación en caso de no ser realizadas y la complejidad que tienen. La valoración será del 1 al 5 que será asignada para cada uno de los ítems y se obtendrá un total al multiplicar la afectación por la complejidad para luego sumarle la frecuencia. A continuación, se presenta una tabla con el significado de cada criterio en cada una de las valoraciones antes mencionadas.

	Frecuencia (F)	Afectación (A)	Complejidad (C)
5	Diaria	Afecta a la institución y sus actores en un nivel alto	Nivel alto de complejidad en análisis y elaboración
4	Semanal	Afecta a la institución y sus actores en un nivel alto	Nivel alto de complejidad en análisis y elaboración
3	Mensual	Afecta a la institución y sus actores en un nivel medio	Nivel medio de complejidad en análisis y elaboración
2	Cada tres o seis meses	Afecta a la institución y sus actores en un nivel bajo	Nivel bajo de complejidad en análisis y elaboración
1	Cada año u ocasional	No afecta a la institución y sus actores significativamente	Sencillo en análisis y elaboración.

Tabla 12. Interpretación para evaluar criterios de frecuencia, Afectación y Complejidad

Una vez explicado los componentes del perfil de cargo para los puestos en Trans-Esmeraldas, se procede a mostrar los perfiles de los cargos críticos ya definidos y documentados en el anexo 14.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de este plan de gestión de talento humano por competencias que hemos analizado en los capítulos anteriores requiere, finalmente, determinar si es viable o no implementar todas las mejoras propuestas, esto debido a que todo proyecto o mejora dentro de una organización requiere planificar recursos que pueden ser: monetarios, de infraestructura, de personal, entre otros que definan si el costo – beneficio justifica el tiempo y recursos utilizados.

Cada recurso que se requiera dentro de esta implementación debe cumplir con un plan de trabajo donde se registre que, quien, como, cuando y cuánto va a utilizar del mismo, esto se convertirá en una guía para las personas que ejecuten las actividades de cada mejora y la organización estará consiente de que necesita para lograr una implementación exitosa y sobre todo que sea viable después de analizar todos los factores y escenarios.

6.1. Objetivos de la implementación

Todo cambio o mejora en los procesos de una organización tienen un propósito a corto o largo plazo, en este caso, plantearemos los objetivos de lo estudiado anteriormente en la mejora de los procesos de recursos humanos.

- Estructurar el departamento de RRHH con procesos que garanticen eficacia y eficiencia, mejorando el rendimiento paulatinamente en 3 años.
- Disminuir la rotación interna del personal operativo en un 25% dentro de un año.
- Disminuir la rotación interna del personal administrativo en un 15% dentro de un año.
- Atraer al mejor talento humano a la organización
- Detectar las necesidades u oportunidades de mejora en los colaboradores.

- Mejorar la gestión del departamento de RRHH frente Stakeholders como: accionistas y entidades de control.

Como habíamos planteado antes, cada mejora en un proceso ayuda a la consecución de otra mejora en otro proceso o incluso en el mismo ya que en general se está mejorando un sistema correlacionado dentro de organización, a continuación, se observa unos ejemplos de la relación causa y efecto que tiene este sistema.

Causa	Efecto
Utilización del manual de procedimientos del departamento.	Departamento de RRHH ordenado e involucrado en la organización.
Mejorar los perfiles y competencias	Disminución de rotación del personal operativo y administrativo
Mejores procesos de reclutamiento	Atracción de mejores perfiles para la organización
Mejorar el desempeño del personal	Clientes internos y externos satisfechos
Cumplir con la legislación laboral	Departamento de RRHH y accionistas sin multas, mejor clima laboral

Tabla 13. Causa - Efecto del Plan de Implementación

Todas las mejoras planteadas en la tabla y las que se ha visto en el transcurso de este estudio tendrán un efecto, no solamente en el departamento de recursos humanos sino también en la cultura organizacional de Trans-Esmeraldas ya que marcará un antes y un después en la gestión del talento humano administrativo y operativo ya que se podrá evidenciar un departamento más estructurado, con mejores competencias y capaz de resolver problemas dentro y fuera de la organización.

Al ser un sistema integral, todo está interrelacionado, por lo que, mejorar los perfiles y las competencias de los empleados reducirá la rotación del personal, cumplir con las leyes laborales evitará multas y malgasto de dinero. Todos estos ejemplos y más serán los efectos de las mejoras planteadas que buscan proyectar la importancia de mantener un departamento de recursos humanos más organizado e involucrado en el día a día del negocio.

6.2. Riesgos de la implementación

A pesar de la planificación y estudio de una propuesta siempre se debe tomar en cuenta ciertos riesgos que están inherentes en cualquier proyecto o a su vez que pueden suceder en el transcurso de la implementación, por ello, se considera los siguientes riesgos con las estrategias a tomar en caso de que sucedan.

Riesgo	Estrategia
Miembros de la organización resistentes al cambio.	Comunicación efectiva con toda la organización para entender la propuesta y predisponerlos a mejorar sus condiciones laborales.
Falta de apoyo por parte del equipo directivo.	Enfatizar el factor costo – beneficio que trae la implementación de un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias.
Implementar solo en papeles sin integrar, socializar y dar seguimiento.	Involucrar a toda la organización, establecer responsables de que el sistema tenga continuidad.
Retraso o trabas en la implementación de un proceso.	Evaluación constante mediante equipos de trabajo para identificar cuellos de botella.
Falta de recursos para implementar el sistema completamente	Realizar un presupuesto, lo más real posible en donde se destaque el buen uso de los recursos.
Errores o fallas en el sistema una vez establecido	Aplicar el Ciclo de mejora continua PHVA

Tabla 14. Riesgos y Estrategias de la implementación

6.3. Descripción de las actividades

Para organizar una correcta implementación del sistema de gestión de talento humano por competencias se requiere especificar actividades a realizar respecto a cinco aspectos que serán fundamentales para que todo funcione de acuerdo con lo planeado, estos aspectos son: personal operativo y administrativo, infraestructura, normativa, documentos y procesos.

6.3.1. Actividades al personal

- a. Empoderar a los encargados del departamento de recursos humanos para que sean los protagonistas del cambio en el área y en la organización. Además de garantizar

la continuidad del sistema a través del tiempo, se debe preparar a estos mandos medios para toma de decisiones en todos los procesos de recursos humanos.

- b. Socializar con los mandos altos la importancia de innovar y mejorar el área de recursos humanos, enfocándose en como el buen manejo de los recursos humanos traerá beneficios no solo al área sino a la organización en general. Se deberá tratar temas de como involucrar los distintos departamentos con esta área.
- c. Concientizar a los cargos críticos sobre los procesos de recursos humanos y la importancia de involucrarse desde su puesto de trabajo, especificando los objetivos que tiene la implementación de este sistema al contar con el área al que pertenece cada cargo. La concientización se realizará por parte de los líderes de recursos humanos o se podrá contar con profesionales externos, siempre y cuando se tome en cuenta los costos en el presupuesto.
- d. Evaluar la aceptación del proyecto por parte de toda la organización, con el fin de resolver dudas y tener una visión más clara sobre que competencias necesita cada persona para lograr una implementación exitosa del sistema de gestión de talento humano.
- e. Formar equipos de trabajo en cada área que ayuden a los líderes del departamento de recursos humanos a solventar dudas e inquietudes en el transcurso de la implementación, además estos equipos podrán ser portavoces de algún cuello de botella, o realizar sugerencias en algún punto donde su área se vea involucrada.

6.3.2. *Actividades de infraestructura*

- f. Reorganizar los departamentos de manera que el área de recursos humanos se integre a las instalaciones donde se encuentran las otras áreas, ya que, actualmente las áreas de monitoreo y recursos humanos se encuentran separadas. Esta actividad generará ahorro de tiempo y energía de los empleados y además facilitará la comunicación y el acceso a información.

- g. Generar un espacio de trabajo que atraiga la confianza y tranquilidad de los empleados, el área de recursos humanos deberá contar con espacios dotados de todos los suministros necesarios para cumplir con los procesos del área.
- h. Planificar y preparar las salas u oficinas donde se desarrollarán las capacitaciones previas y durante y después de la implementación del sistema de gestión de recursos humanos.

6.3.3. *Actividades de normativa*

- i. Crear, debatir, corregir y validar un reglamento interno para socios en general y para socios dueños de las unidades de transporte.
- j. Crear, debatir, corregir y validar un esquema de remuneración al personal administrativo y operativo, adjunto al reglamento interno de trabajo de cada personal.
- k. Revisar normas referentes a la gestión de talento humano y sobre el giro de negocio para encaminar a la organización a estándares de calidad basados en las mismas.
- l. Analizar la legislación actual del país que involucren al giro de negocio de Trans-Esmeraldas, especialmente las que afecten el área de recursos humanos. De esta manera se revisará si la empresa cuenta o no con las exigencias de las entidades de control.

6.3.4. *Actividades de Documentación*

- m. Recopilar toda la información existente que sea referente y útil para el departamento de recursos humanos tanto del personal operativo como administrativo.
- n. Ordenar de acuerdo con los seis procesos del área donde se pueda identificar fácilmente, por ejemplo, si se encuentra respaldos de una capacitación irán en el proceso de capacitación de acuerdo con el tipo de personal que realizó la actividad.

- o. Con toda la información recolectada crear una base de datos con información relevante, por ejemplo, registrar fechas, ponentes, temas, participantes y objetivos que tuvo una capacitación, o una evaluación de desempeño, esto con el fin de tener al alcance una herramienta para no repetir temas en capacitaciones u evaluar con el desempeño actual de los empleados, etc.
- p. De ser necesario, crear un respaldo digital de los documentos que pueden o podrían ser de utilidad para el área.
- q. Gestionar todo el archivo, tanto antiguo como nuevo de manera que se tenga todo al alcance y de manera ordenada en el departamento.

6.3.5. *Actividades de Procesos*

- r. Diseñar los perfiles de cargo, para presentar a las distintas áreas y posteriormente validarlos.
- s. Crear guías de cada proceso del área para posteriormente explicar a los miembros de la organización, especialmente a los directivos quienes darán seguimiento y verificarán resultados de estos.
- t. Poner en marcha los procesos en fase de prueba para corregir y mejorar detalles durante la puesta en marcha.
- u. Aprobar los procesos con cambios y mejoras.
- v. Implementar uno a uno los procesos de recursos humanos a fin de que cada uno sea asumido de a poco por toda la organización y a su vez que la implementación no represente malestar económico para la empresa.
- w. Controlar las variables y recursos de cada proceso para verificar el cumplimiento de la planificación.

- x. Crear un plan de mejora continua de procesos para que el departamento siga innovando en nuevas tendencias en cuanto a gestión de los recursos humanos en las empresas.

6.4. Programación de actividades

Cada una de las actividades antes mencionadas deben tener una persona responsable, un tiempo de duración y recursos que garanticen la ejecución efectiva de las mismas. A su vez, estos datos nos ayudarán a determinar el costo total de la implementación del sistema de gestión, teniendo en cuenta que la empresa deberá invertir en recursos adicionales a los que utiliza normalmente en sus operaciones. En la tabla XX se consolida lo antes mencionado con el fin de tener un plan de implementación donde se plasmen las necesidades de cada actividad. Además, una vez definido el costo total, se podrá analizar la formula costo – beneficio del proyecto, de esta manera los directivos evaluarán si es rentable la propuesta para Trans-Esmeraldas. Una vez establecido el costo anual de la implementación, se programarán las actividades en un cronograma que indique el plazo en que estas deben ser realizadas durante el mes y semana que se fije.

6.4.1. Plan de Implementación

El plan será una guía importante para conocer todos los recursos que necesita cada actividad. Es así como, con los recursos humanos se sabrá quienes son los responsables de ejecutar las actividades, con los recursos de tiempo se conoce si una actividad durará semanas o meses, con los medios se conocerá que material de apoyo necesita cada actividad y con los recursos monetarios se podrá hacer un presupuesto para toda la implementación del sistema de gestión.

Actividades del Personal				
Actividad	Responsable	Duración	Medios	Costo
Capacitación al líder de R.H	Gerente General	1 mes	Capacitador	\$2000
Socializar con los mandos altos, la importancia de una buena administración de R.H.	Gerente General Líder del departamento de R.H.	2 meses	Capacitador, refrigerios	\$2000

Concientizar a los cargos críticos sobre los procesos de R.H y la importancia de involucrarse en estos.	Líder del departamento de R.H.	1 mes	Folletos, copias, útiles, refrigerios	\$500
Evaluar la aceptación del proyecto, aclarando dudas por parte del personal.	Líder del departamento de R.H.	1 semana	Refrigerios, útiles de oficina, encuestas	\$150
Formar equipos de trabajo para el proceso de implementación.	Líder del departamento de R.H.	3 meses	Grupos de WhatsApp, útiles de oficina.	\$150
Actividades de Infraestructura				
Actividad	Responsable	Duración	Medios	Costo
Reorganizar los departamentos	Gerente General Líder del departamento de R.H.	1 semana	Limpieza, insumos de oficina	\$500
Generar espacios de trabajo para procesos de R.H.	Líder del departamento de R.H.	3 semana	Modulares de oficina, equipos de oficina	\$2000
Preparar salas u oficinas para capacitaciones masivas	Líder del departamento de R.H.	1 semana	Materiales, equipos	\$400
Actividades de Normativa				
Crear, debatir, corregir y validar el reglamento interno de socios	Líder del departamento de R.H. Directorio	3 mes	Computador, sala de reuniones, refrigerios.	\$200
Crear, debatir, corregir validar y adjuntar al reglamento interno de trabajo un esquema de remuneración para el personal.	Líder del departamento de R.H. Directorio	2 mes	Computador, hojas, sala de reuniones, refrigerios.	\$200
Revisar e implementar normas referentes a la gestión de Talento Humano y el giro de negocio.	Líder del departamento de R.H. Gerente	1 semana	Sala de reuniones, computador.	-

Revisar la situación legal del departamento de R.H. en cuanto a legislación laboral del país	Líder del departamento de R.H. Gerente	1 semana	Sala de reuniones	-
Actividades de Documentación				
Recopilar toda la información existente y útil.	Líder del departamento de RRHH	1 semanas	-	-
Ordenar lo recopilado de acuerdo con los 6 procesos de RRHH	Líder del departamento de RRHH	2 semana	Útiles de Oficina (Carpetas, etiquetas, grapadora, etc.)	\$50
Crear una base de datos con la información recolectada.	Líder del departamento de RRHH	2 semanas	-	-
Digitalizar los documentos de ser necesario.	Líder del departamento de RRHH	1 semana	-	-
Actividades de Procesos				
Rediseñar los perfiles de cargo	Líder del departamento de RRHH	1 mes	Útiles de oficina	\$25
Crear y explicar las guías de cada proceso de RRHH	Líder del departamento de RRHH	2 semanas	Infografías físicas y digitales	\$40
Poner en marcha la fase de prueba de los procesos de RRHH	Líder del departamento de RRHH, mandos medios y altos	2 semanas	Sala de reuniones, mesas de trabajo	-
Aprobar los procesos con cambios y mejoras	Líder del departamento de RRHH, Altos mandos	1 semana	Guía completa de implementación	-
Implementar uno a uno los procesos	Líder del departamento de RRHH	2 meses	Infografías por proceso	\$40

Controlar las variables y recursos de cada proceso de acuerdo con la planificación.	Líder del departamento de RRHH. Mandos medios	1 semana cada 2 meses	Mesas de reuniones, comunicaciones.	-
TOTAL				\$8255

Tabla 15. Costo de Implementación

Una vez desglosadas las actividades se llega a un costo total de implementación de \$8255, este valor será analizado en conjunto con los beneficios que trae la implementación de este plan de gestión de recursos humanos por competencias y así evaluar si el costo es justificable o no para los directivos.

6.4.2. Cronograma de Implementación

El cronograma será elaborado sin fechas específicas ya que la organización deberá decidir en qué momento pueden implementar este sistema, por lo tanto, en el cronograma se observa los meses que durara la implementación, los mismos que están divididos en cuatro semanas y la distribución del tiempo de cada actividad durante esas semanas.

Dentro de cada semana se ira colocando la actividad que se implementara, tomando en cuenta que ciertas actividades pueden irse desarrollando a la par de otra. Es importante distribuir el tiempo dentro del cronograma ya que el capítulo anterior solo se muestra cuanto va a durar, pero no en que línea de tiempo se lo va a implementar.

Cabe recalcar que el cronograma este puesto a consideración de los directivos y puede ser modifícalo de acuerdo con las posibilidades de la organización. La tabla que se muestra a continuación es una herramienta de planificación para cumplir con el proceso de implementación y los tiempos especificados en la tabla 15.

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Capacitación al líder de R.H																												
Socializar con los mandos altos los temas a desarrollarse en R.H.																												
Concientizar a los cargos críticos sobre los procesos de R.H																												
Evaluar la aceptación del proyecto y aclarar dudas por parte del personal.																												
Formar equipos de trabajo para el proceso de implementación.																												
Reorganizar los departamentos																												
Generar espacios de trabajo para procesos de R.H.																												
Preparar salas u oficinas para capacitaciones masivas																												
Crear, debatir, corregir y validar el reglamento interno de socios																												
Crear, debatir, corregir validar y adjuntar al reglamento interno de trabajo un esquema de remuneración para el personal.																												
Revisar e implementar normas referentes a la gestión de RRHH y el giro de negocio																												
Revisar la situación legal del departamento de R.H.																												
Recopilar toda la información existente y útil.																												
Ordenar lo recopilado de acuerdo con los 6 procesos de RRHH																												
Crear una base de datos con la información recolectada.																												
Digitalizar los documentos de ser necesario.																												
Rediseñar los perfiles de cargo																												
Crear y explicar las guías de cada proceso de RRHH																												
Poner en marcha la fase de prueba de los procesos de RRHH																												
Aprobar los procesos con cambios y mejoras																												
Implementar uno a uno los procesos																												
Controlar las variables y recursos de cada proceso.																												

Tabla 16. Cronograma de Actividades

6.5. Beneficios

Cuando se busca implementar un sistema de gestión se lo hace pensando en que la organización debe ordenarse, tener mejores procesos y generar valor, este último, no solo en el área donde se desea implementar el sistema de gestión, sino que ese valor repercute en toda la organización, por lo tanto, este sistema de gestión propuesto para el área de talento humano de Trans-Esmeraldas trae beneficios cuantificables y no cuantificables para la empresa.

Los beneficios deben justificar el costo de implementar el sistema de gestión de recursos humanos por competencias ya que los directivos evaluarán esto para decidir si aceptan o no la propuesta. Por lo tanto, los beneficios cuantificables se mostrarán con ejemplos claros de lo que actualmente pasa en la empresa, es decir con datos reales del departamento de recursos humanos sobre rotación, multas por entidades de regulación competente y otros valores resultantes de la mala gestión del departamento.

Por otro lado, los beneficios no cuantificables se mostrarán en relación con la mejora en la cultura organizacional y todo el ciclo PHVA.

6.5.1. Beneficios Cuantificables

Estos beneficios están enfocados al gasto en dólares que ha incurrido la empresa durante los últimos años por no tener un modelo de gestión de recursos humanos adecuado.

Algunos beneficios en la implantación de este modelo de gestión deberán ser medidos monetariamente ya que así se podrá llevar un mejor control del alcance favorable que estos conllevan a través de los años.

El índice de rotación es uno de los indicadores fundamentales al momento de gestionar el departamento de recursos humanos, por lo que, analizar sus beneficios cuantificables es importante. La empresa tiene como objetivo disminuir la rotación del personal ya que este ha generado un valor en dólares que afecta a la empresa.

Para obtener el valor monetario primero se analizará el índice de rotación promedio de los últimos tres años tanto del personal administrativo como el operativo entregado en los informes económicos de la empresa. Posteriormente, este índice nos ayudara a conocer el valor monetario que representa disminuir la rotación y de acuerdo con los objetivos, el porcentaje que debe tener para estar por debajo del índice inferior propuesto en el manual de procedimientos.

Año	2017	2018	2019	Promedio	Total personal (Promedio)
N° de personas liquidadas	31	33	35	33	143
Porcentaje de rotación	24,45%	22,33%	27,37%	24,71%	

Tabla 17. Índice de rotación promedio del personal administrativo

Como se puede observar el índice de rotación del personal administrativo, en promedio es casi del 25%, es decir 15% más alto del objetivo propuesto en esta investigación, donde se propone que el índice de rotación este igual o inferior al 10%.

Año	2017	2018	2019	Promedio	Total personal (Promedio)
N° de personas liquidadas	242	249	200	33	240
Porcentaje de rotación	105%	78,54%	93,75%	92,43%	

Tabla 18. Índice de rotación promedio del personal operativo

Los valores presentados respecto al personal operativo son alarmantes ya que reflejan la inestabilidad laboral que tienen con los accionistas de la empresa ya que su rotación esta casi al 93%. Al ser este valor tan alto y a su vez una gestión que conlleva mayor compromiso por parte de los accionistas se estableció dentro de los objetivos disminuir un 25% este índice con el fin de que paulatinamente año a año se reduzca mediante la mejor gestión de este tipo de personal.

Una vez que se tiene conocimiento sobre la rotación promedio de cada personal, también se puede obtener cuantos puntos porcentuales deben disminuir para lograr los objetivos propuestos en este trabajo. A continuación, se presenta una tabla con los valores por concepto de liquidación del personal administrativo que han sido desvinculados de la empresa durante los últimos 3 años, con el fin de obtener un costo promedio de desvinculación del personal administrativo.

Año	2017	2018	2019
Total de cada año	\$27500	\$26557,87	\$28954,33
Promedio	\$27670,73		

Tabla 19.Costo promedio de liquidación personal administrativo

De igual manera, se presenta una tabla con los valores por conceptos de liquidación del personal operativo, cabe mencionar que estos valores son cancelados por cada accionista sin embargo se realiza un análisis a nivel de empresa ya que el proceso de desvinculación es ejecutado por el departamento de RRHH.

Año	2017	2018	2019
Total de cada año	\$24200	\$24900	\$20000
Promedio	\$23033,33		

Tabla 20.Costo promedio de liquidación personal operativo

Una vez obtenido el porcentaje de rotación promedio y el valor monetario promedio de desvincular a cada tipo de personal se hará el análisis de cada uno para conocer el beneficio de disminuir el porcentaje de rotación en la siguiente tabla.

Criterios	Porcentaje de Rotación	Valor de la liquidación
1. Rotación promedio actual	24,71%	\$27.670,73
2. Rotación por disminuir	15%	\$ 16.797,29
Beneficio = (1-2)	9,71%	\$ 10.873,44

Tabla 21.Beneficio de reducir el porcentaje de rotación del personal administrativo al menos 15%

Criterios	Porcentaje de Rotación	Valor de la liquidación
1. Rotación promedio actual	92,43%	\$23.033,33
2. Rotación por disminuir	25%	\$ 6.229,94
Beneficio = (1-2)	67,43%	\$ 16.803,39

Tabla 22.Beneficio de reducir el porcentaje de rotación del personal operativo al menos 25%

Tanto el beneficio del personal administrativo como el operativo son el resultado de la diferencia entre el valor de rotación promedio actual y el valor de rotación que se espera disminuir.

En el caso del personal administrativo se espera disminuir un 15% el índice de rotación actual para que este dentro del índice permitido que indica el manual de procesos, además esta reducción en el índice de rotación generara un beneficio de **\$ 10.873,44.**

Por otro lado, en el personal operativo se buscará reducir un 25% el índice de rotación actual y esta reducción generará un beneficio de **\$16.803,39.**

En el caso del personal operativo existe un beneficio cuantificable en cuanto al mantenimiento de la unidad de transporte ya que al disminuir la rotación de este personal los daños o averías mecánicas serán solucionadas con mejor eficiencia y eficacia por lo que se estima que existe un beneficio de \$2400 anuales para la empresa.

Se considera el valor de \$2400 ya que las reparaciones de una unidad de transporte muchas veces están relacionadas con el tipo de manejo de un conductor o al mantenimiento preventivo de la unidad, siendo así que al existir tanta rotación ningún chofer tiene el conocimiento sobre las necesidades o estado del mantenimiento del bus ocasionando la perdida de viajes o incluso accidentes vehiculares que afectan la operatividad de la empresa.

Cabe mencionar que los beneficios operativos representan un valor significativo a la empresa ya que ayuda al buen desenvolvimiento de las operaciones, adicionalmente los accionistas también se ven beneficiados al tener un mejor desenvolvimiento con su personal.

Beneficio 1	\$ 10.873,44.
Beneficio 2	\$16.803,39.
Beneficio 3	\$2400
Total Beneficios	\$30.076,83

Tabla 23. Beneficio total de la implementación

6.5.1.1. Beneficio – Costo

Una vez que se ha obtenido el costo y los beneficios de la implementación, se puede realizar el cálculo Beneficio – Costo y determinar si implementar este modelo de gestión

es viable o no para Trans-Esmeraldas. El resultado de este cálculo se obtiene con la división del total beneficios sobre el total Costo (Beneficio/Costo). Si el resultado sale mayor a 1 quiere decir que es viable. A continuación, se muestra la tabla con el resultado

Costo	Beneficio	Resultado
\$8255	\$30.076,83	3,64

Tabla 24. Beneficio/Costo

Como se puede apreciar en la tabla el resultado es de 3,64, esto quiere decir que por cada dólar que la empresa invierta en la implementación obtendrá \$3,64 dólares de beneficio. Con este resultado se puede concluir que Trans-Esmeraldas debería implementar el sistema de Gestión de Talento Humano puesto que la relación beneficio - costo es positivo.

Cabe mencionar que se ha tomado solo dos aspectos para evaluar el beneficio de este modelo de gestión por lo que si se profundiza más se podrá ver que la gestión estratégica de los recursos humanos trae grandes beneficios cuantificables.

6.5.2. Beneficios no Cuantificables

Los beneficios no cuantificables son importantes ya que darán una visión amplia a los directivos de como su cultura organizacional puede fortalecerse mediante la gestión efectiva de los recursos humanos, ya que mediante este sistema de gestión se puede afectar positivamente a todos los colaboradores.

A continuación, se menciona alguno de los beneficios no cuantificables:

- Los colaboradores tendrán una misma guía hacia la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Mejor clima laboral.
- Colaboradores más comprometidos con la compañía y sus clientes.

- Un Departamento de Recursos Humanos más presente en la organización que atrae talento, forma constantemente al personal y mejora las relaciones laborales.
- Se tiene un incremento y retención de personal que genera valor a la organización.
- Mejor percepción de la empresa por parte de sus clientes a nivel nacional
- Colaboradores capacitados de manera oportuna en temas acordes a su puesto de trabajo.
- Mejores relaciones con entes reguladores como el Ministerio de Trabajo.
- Directivos apoyando y acompañado los procesos de recursos humanos
- Mejores métodos para evaluar y remunerar al personal operativo y administrativo de la empresa.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presenta este apartado de conclusiones y recomendaciones basadas en todo el estudio y análisis del modelo de gestión por competencias en relación con la empresa Trans-Esmeraldas vista en los capítulos anteriores.

7.1. Conclusiones

- El sector del transporte es uno de los principales motores de la economía ecuatoriana, por lo cual, las entidades gubernamentales cada día aumentan su control y regulación sobre las empresas que representan todas las modalidades de transporte y en el caso específico de Trans-Esmeraldas, el transporte interprovincial.
- Las empresas de transporte interprovincial son reguladas por un contrato de operación otorgado por la Agencia Nacional de Transito en el cual se obligan a gestionar y controlar todo lo relacionado a la operación y cumplimiento de rutas y frecuencias.
- Trabajar bajo un sistema de gestión por competencias permite que todos los colaboradores y miembros de una organización trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales con el mejor rendimiento posible.
- La gestión por procesos dentro de una organización es favorable ya que aporta valor a cada actividad que realizan los colaboradores, direccionando este mismo valor a su producto o servicio final.
- La creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos ha conseguido casos de éxito en algunas empresas de transporte de diferentes países donde estas se han enfocado en potenciar las competencias y habilidades de su personal.
- Trans-Esmeraldas S.A. cuenta con 50 años de experiencia en el sector, sin embargo, carece de procesos estructurados donde sus actividades son

desarrolladas de manera empírica y desorganizada, lo cual perjudica las operaciones del negocio.

- Trans-Esmeraldas como operadora y responsable del permiso de operación no ha gestionado de manera eficaz el personal operativo, por lo tanto, los procesos de este personal carecen de control y documentos que avalen su correcta gestión ante entidades como la ANT.
- El personal administrativo y operativo carecen de políticas claras en todos los procesos de recursos humanos por lo tanto existe un mal uso de los recursos de la empresa.
- Los procesos del departamento de recursos humanos son ejecutados bajo incidencia de favoritismo y conveniencia, sin tomar en cuenta planes de mejora o métodos que garanticen el reclutamiento y retención de buenos colaboradores.
- Ninguno de los procesos que realiza la empresa tienen seguimiento y continuidad, lo cual repercute en el desempeño de los colaboradores y el mal uso de los recursos.
- La mala gestión del departamento de recursos humanos ha generado multas con entidades gubernamentales que representan grandes pérdidas para la empresa.
- El índice de retención del personal administrativo en Trans-Esmeraldas es de 24,71% que representa un costo promedio de \$27670,73.
- El índice de retención del personal operativo en Trans-Esmeraldas es de 92,43% que representa un costo promedio de \$23033,33, lo cual evidencia el descuido del personal operativo por parte de la operadora.
- El Costo total estimado de la implementación es de \$8.255 y el beneficio total estimado es de \$30.076,83 por lo que se concluye que la ejecución del Sistema de Gestión del Talento Humano es viable, puesto que la relación Beneficio/costo es mayor a 1, además de que existen beneficios no cuantificables que fortalecen la propuesta.

7.2. Recomendaciones

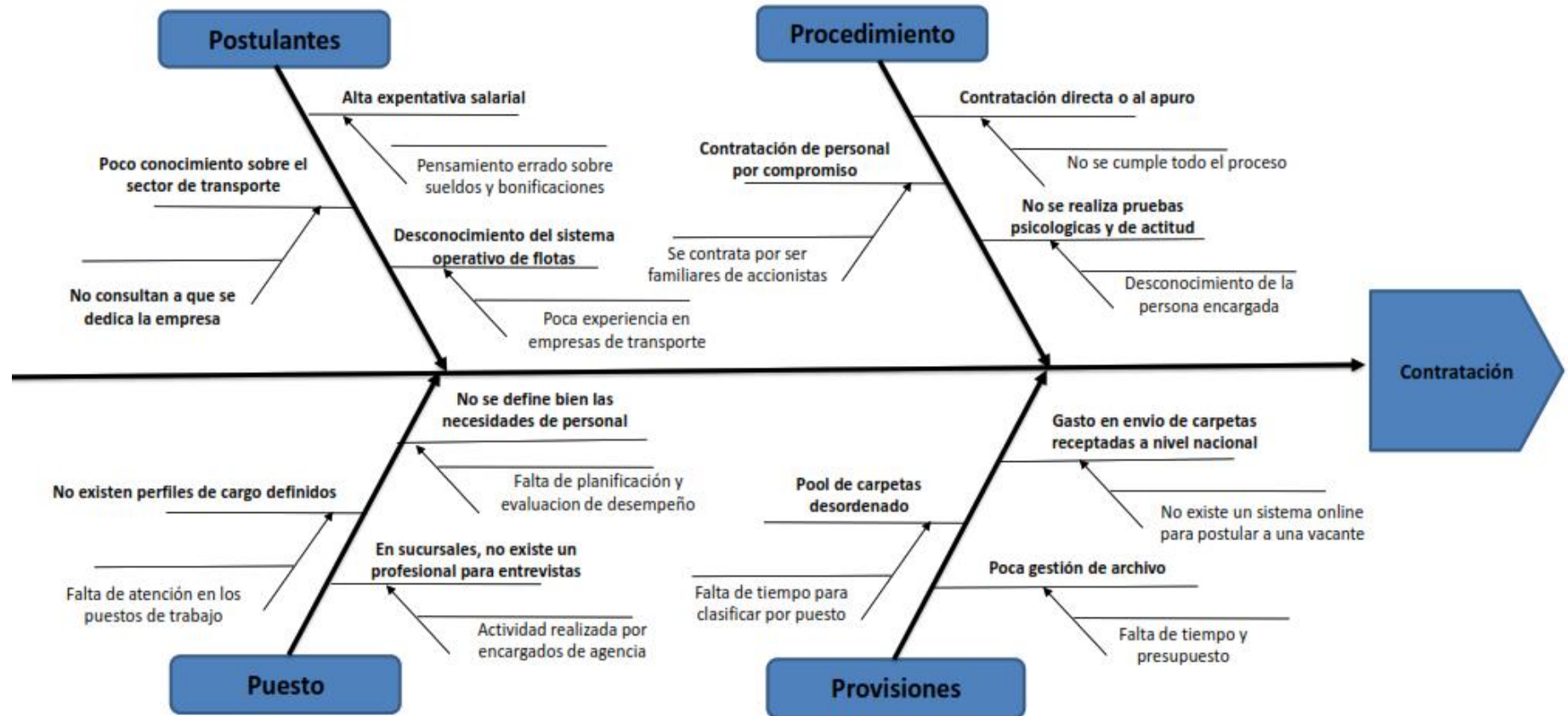
- Trans-Esmeraldas debe aprovechar sus recursos para ser la empresa pionera en innovación de procesos y tecnología que ayuden en la gestión operacional del transporte interprovincial.
- Trans-Esmeraldas debe buscar ser competitivo con la innovación y calidad del servicio que brinda a sus pasajeros.
- La participación de los accionistas en mesas de trabajo mensuales debería ser considerada como una actividad primordial para reconocer fortalezas y debilidades de la operación diaria.
- Los dirigentes de las distintas empresas de transporte interprovincial deberían contar con un plan de mejora en todos los aspectos del giro de negocio que sustenten ante entidades gubernamentales que regulan el sector.
- El gremio que representa el transporte interprovincial debería realizar un análisis a profundidad de los recursos humanos de las operadoras, especialmente el personal operativo, con el fin de generar más conocimiento sobre la importante responsabilidad que recae sobre ellos.
- Las entidades gubernamentales deben realizar seguimiento continuo a las operadoras de transporte para velar por el cumplimiento del contrato de operación, tener estudios y estadísticas de siniestralidad, conflictos y resolución de problemas, entre otros aspectos que son importantes para el transporte nacional.
- Es importante que la academia motive a investigar y generar conocimiento sobre empresas en sectores de vulnerabilidad como en este caso del transporte interprovincial a nivel nacional, el cual ha sido denigrado, dejando que sea llevado por las riendas de la corrupción y la ignorancia, lo cual, ha provocado altos grados de siniestralidad, empresas en quiebra, sobreexplotación de rutas y frecuencias, entre otras.

Bibliografía

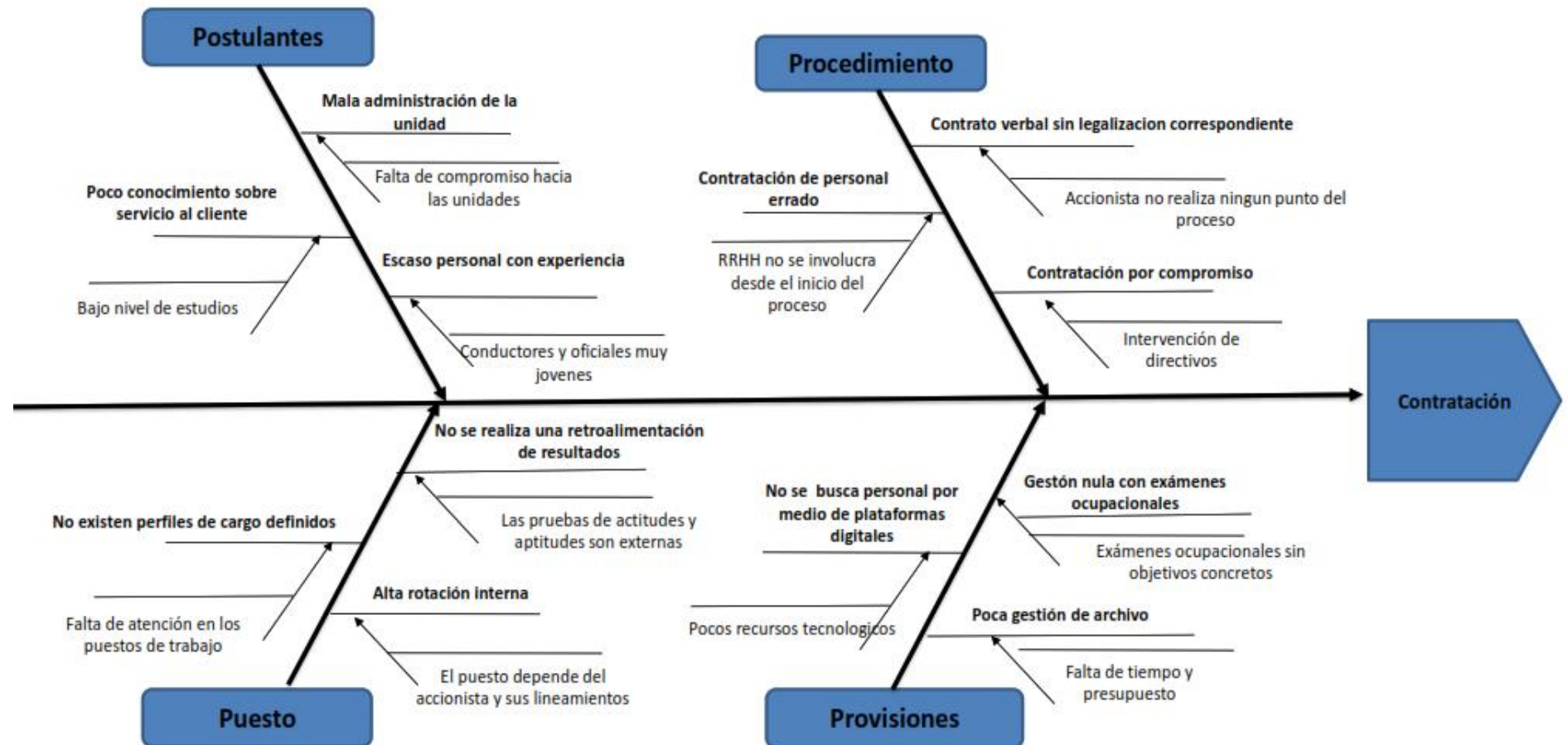
- AENOR. (2013). *Certificación Empresa Saludable*. AENOR. Obtenido de <https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social/empresa-saludable>
- AENOR. (S/F). *Transporte Público: AENOR*. Obtenido de AENOR: <https://www.aenor.com/certificacion/transporte-y-logistica/transporte-publico-pasajeros>
- Agencia Nacional de Tránsito. (s/f). *ANT*. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.XNnXuBRkJIU>
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ANT. (2018). *Siniestros de Tránsito a Diciembre 2018*. Quito.
- ASOBANCA. (21 de Enero de 2019). *Boletín Macroeconómico*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Enero%202019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Enero%202019%20(1).pdf)
- Botero, M., & Alegría, D. (2017). *¿La nueva Tecnología en el sector transporte obstaculiza o fortalece el Servicio Público?*
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Comisión de Tránsito del Ecuador. (s/f). *Comisión de Tránsito del Ecuador*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/competencia/transito-transporte-terrestre-y-seguridad-vial/>
- Consejo Nacional de Competencias. (s/f). *CNC*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/competencia/transito-transporte-terrestre-y-seguridad-vial/>
- El Universo. (21 de mayo de 2019). Gobierno de Ecuador llama a transportistas a afiliarse al sistema de seguridad social. *El Universo - Economía*.
- Ernst & Young. (s/f). *Manual del Director de recursos humanos - Gestión por competencias*.
- Garrido, J. (1999). *Impactos medioambientales y sociales del transporte*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Gómez, I. (30 de Julio de 1998). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/diario/1998/07/30/sociedad/901749602_850215.html
- Hubenthal, A. (2010). *Evaluación del sector transporte en Ecuador con miras a planear medidas de mitigación al cambio climático*.
- INEC. (Mayo de 2011). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Encuesta exhaustiva: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf
- INEC. (2015). *Resumen Ejecutivo Módulo de Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC de las Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios 2015*. Quito.
- INEC. (2017). *Anuario de Transporte 2017*. Quito.

- INEC. (junio de 2019). *Enemdu: Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/policia-y-entidades-de-control-se-unen-para-combatir-el-transporte-informal/>
- INEN. (2008). *Regulación- ANT*. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/regulacion/normas-y-reglamentos-inen/regulacion/file/184-norma-tecnica-ecuatoriana-nte-inen-2-463-2008>
- Inglada, V., & Pesquera, M. (2003). Las Nuevas Tecnologías en el Transporte, una alternativa a la inversión en carreteras. *Economía Industrial*, 47 - 50.
- IRAM. (24 de Julio de 2006). Seguridad Vial. *Buenas prácticas para el transporte automotor de pasajeros*. Argentina.
- IRAM. (S/F). Obtenido de Quienes somos. IRAM: <http://www.iram.org.ar/index.php>
- ISO. (2015). *Proyecto de norma internacional. Sistema de gestión de calidad. Principios fundamentales y vocabulario*.
- ISO. (S/F). *Sobre Nosotros: ISO*. Obtenido de ISO: <https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.iso.org/&prev=search>
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *CEREM*. Obtenido de International business school: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Ministerio de Gobierno. (2019). *Ministerio de Gobierno*. Obtenido de Comunicamos: <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/policia-y-entidades-de-control-se-unen-para-combatir-el-transporte-informal/>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (Diciembre de 2016). *MTOP*. Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Plan_Estrategico-de-Movilidad.pdf
- Ministerio de Transporte y obras Públicas. (s/f). *ObrasPublicas.com*. Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/valores-mision-vision/#>
- Mogollón, M. (2019). La salud del conductor y la responsabilidad del jefe. *Buen Viaje*, 52.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Organizacion Panamericana de la Salud. (2019). *Estado de la seguridad vial en la region de las Américas*. Washington, D.C: OPS.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos, cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- Rubió, T. (2015). ¿Qué es la gestión por competencias? *La Vanguardia*.
- Superintendencia de Compañía. (S/F). *SUPERCIAS*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Trans Esmeraldas S.A. (s.f.).

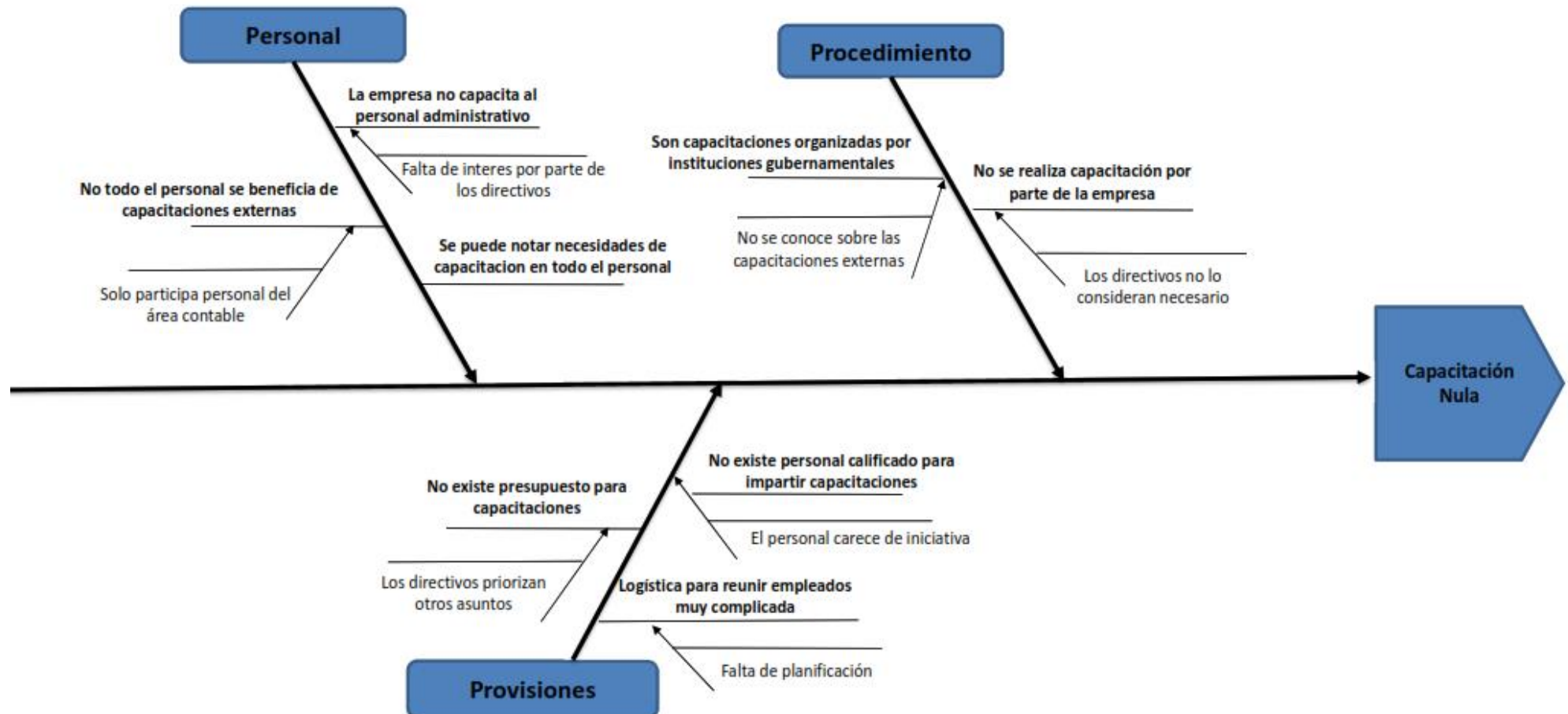
Anexo 1: Análisis Causa – Efecto del proceso de Contratación del personal Administrativo



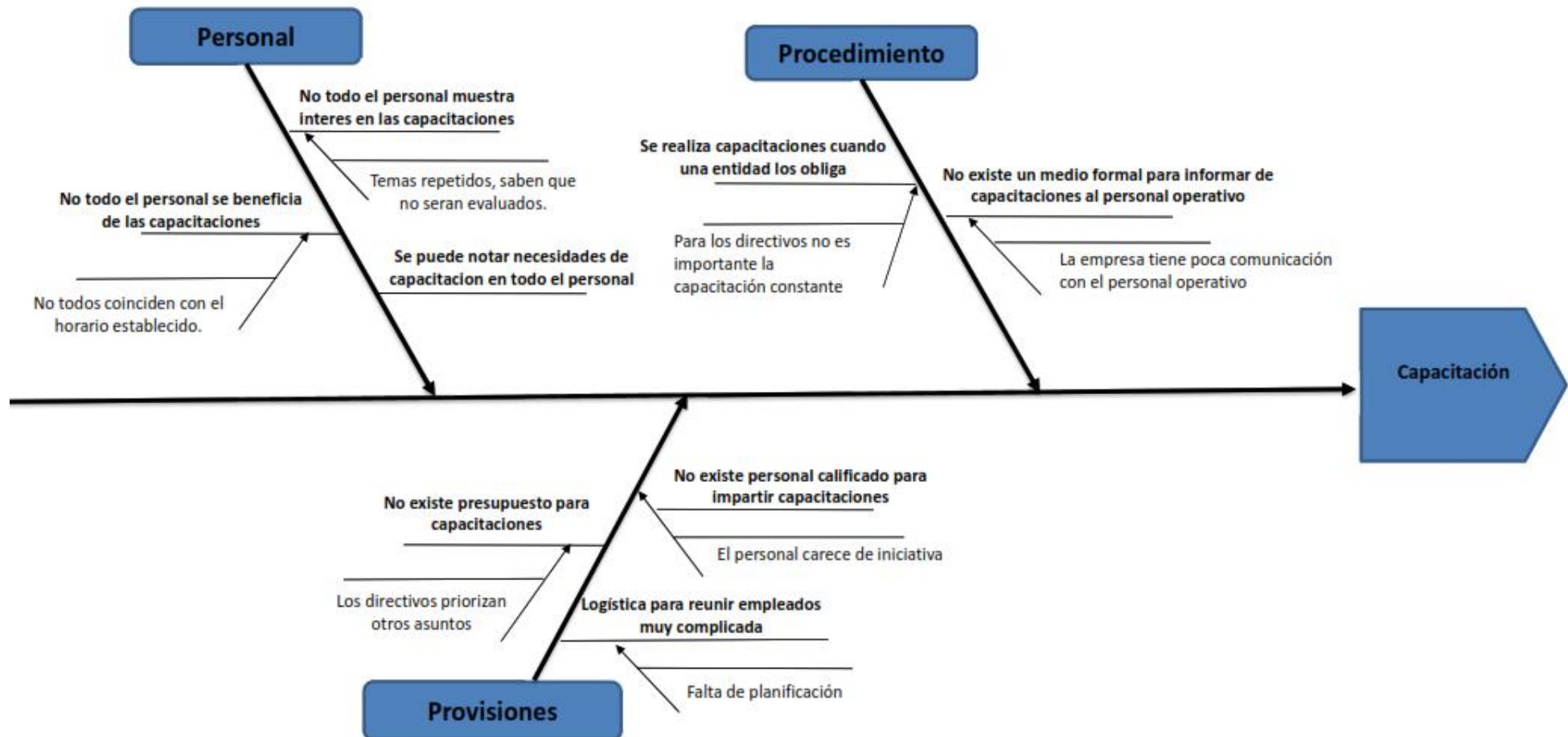
Anexo 2: Análisis Causa – Efecto del proceso de Contratación del personal Operativo



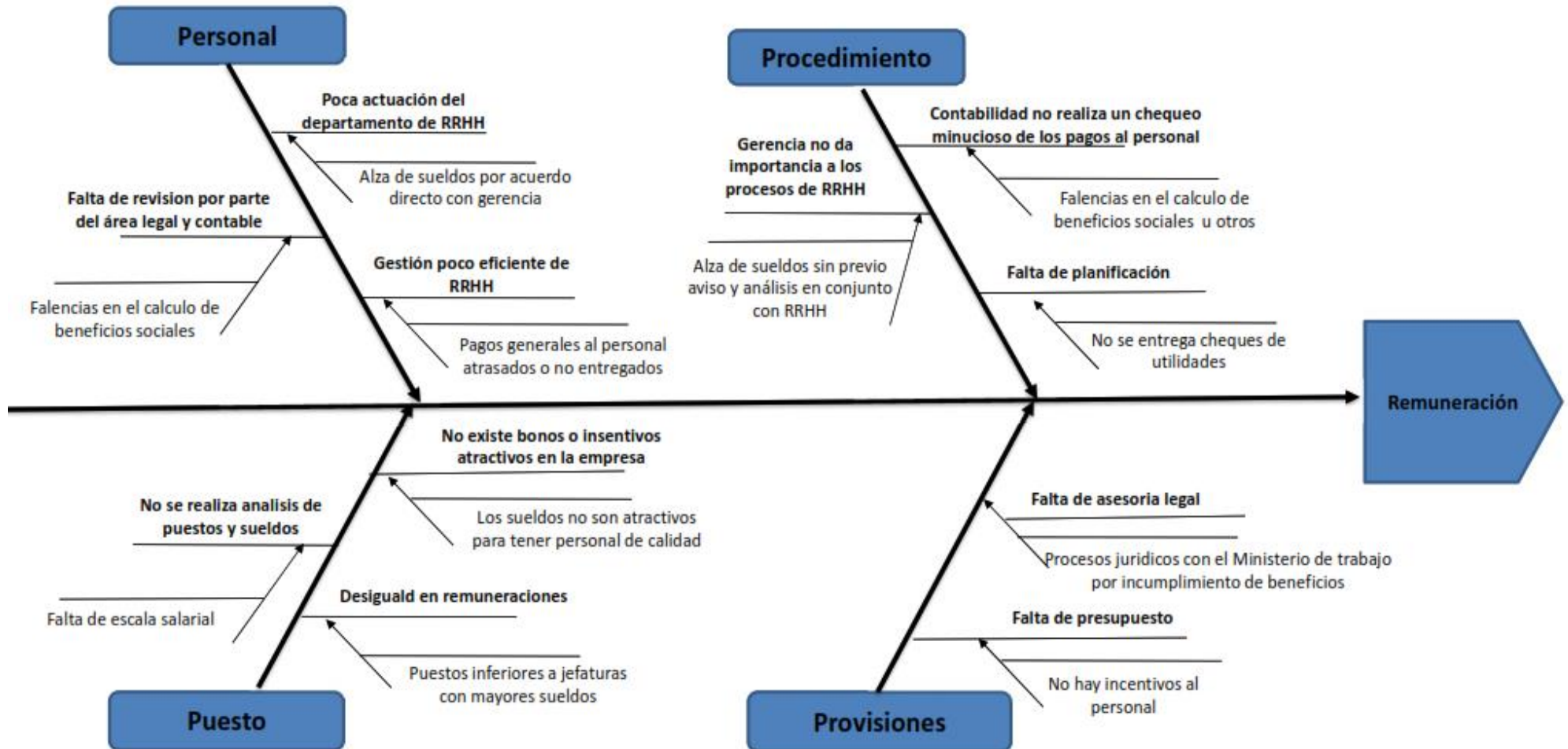
Anexo 3: Análisis Causa – Efecto del proceso de Capacitación del personal Administrativo



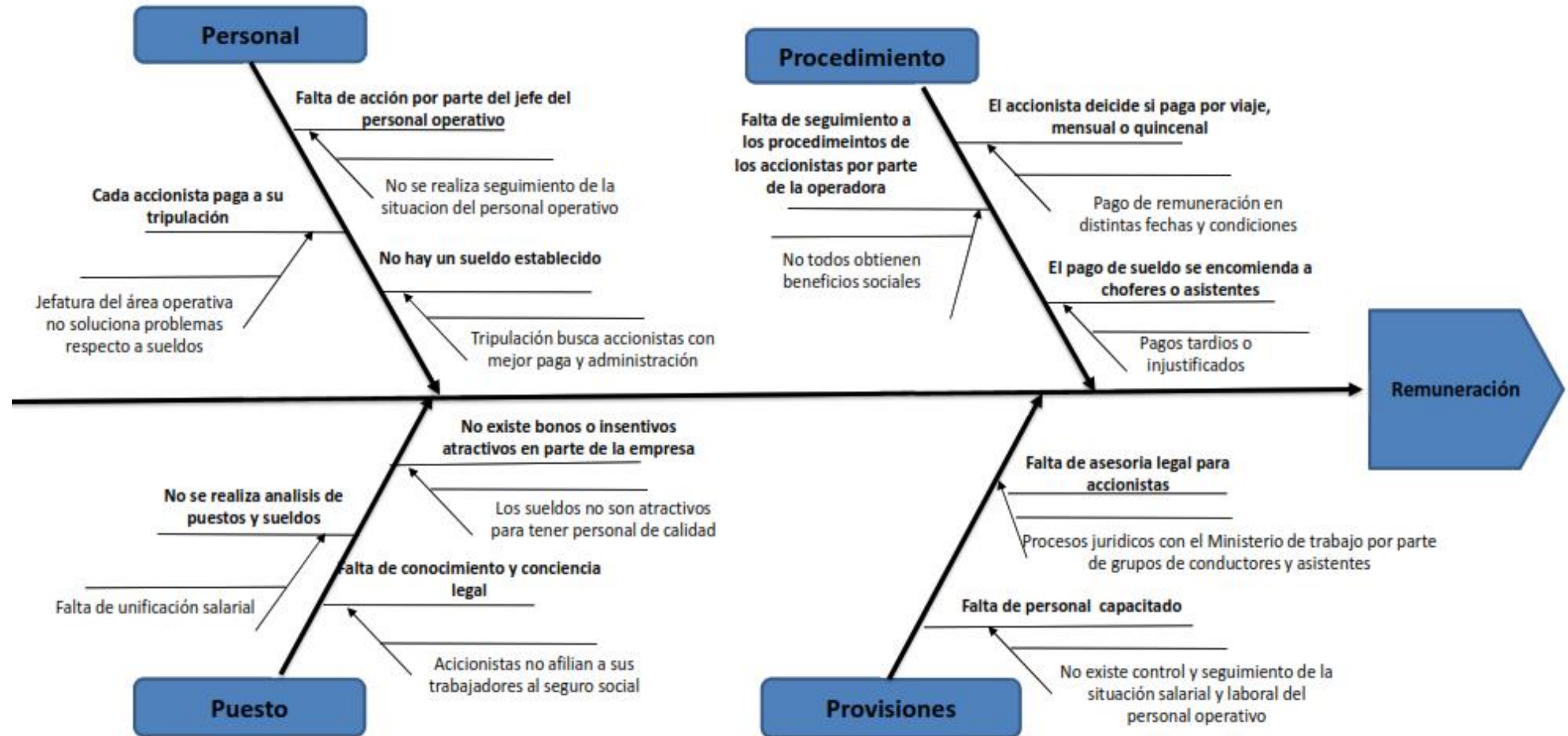
Anexo 4: Análisis Causa – Efecto del proceso de Capacitación del personal Operativo



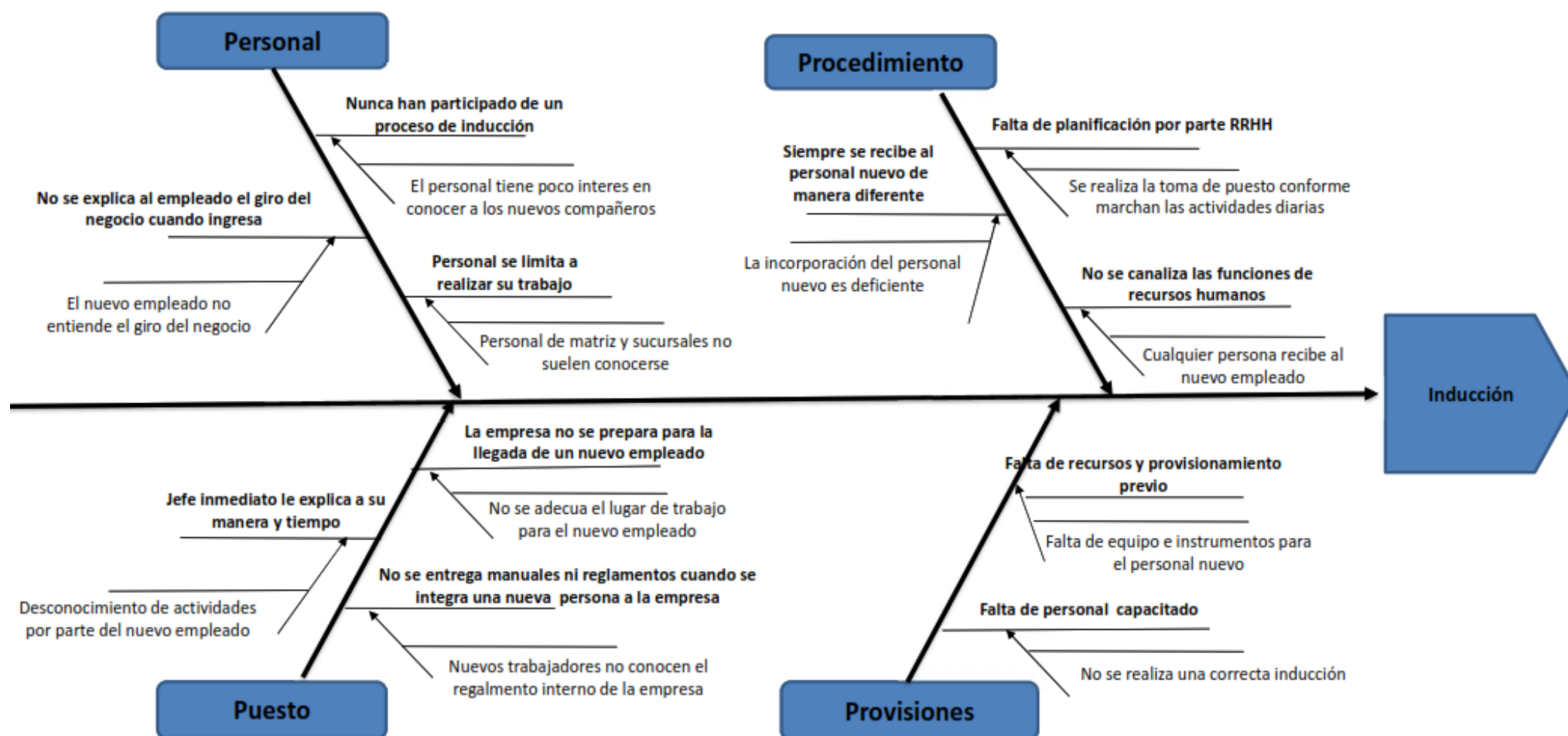
Anexo 5: Análisis Causa – Efecto del proceso de Remuneración del personal administrativo



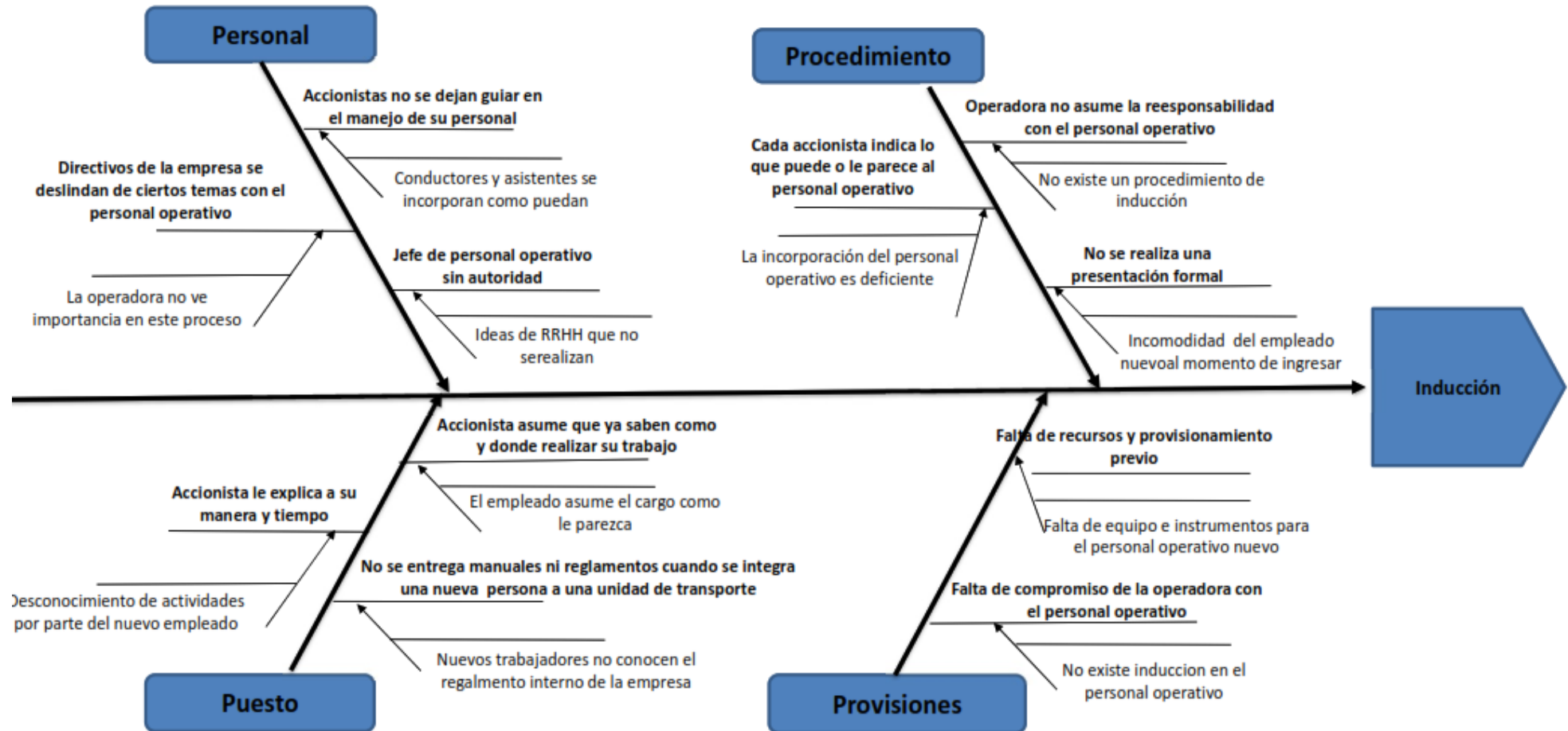
Anexo 6: Análisis Causa – Efecto del proceso de Remuneración del personal operativo



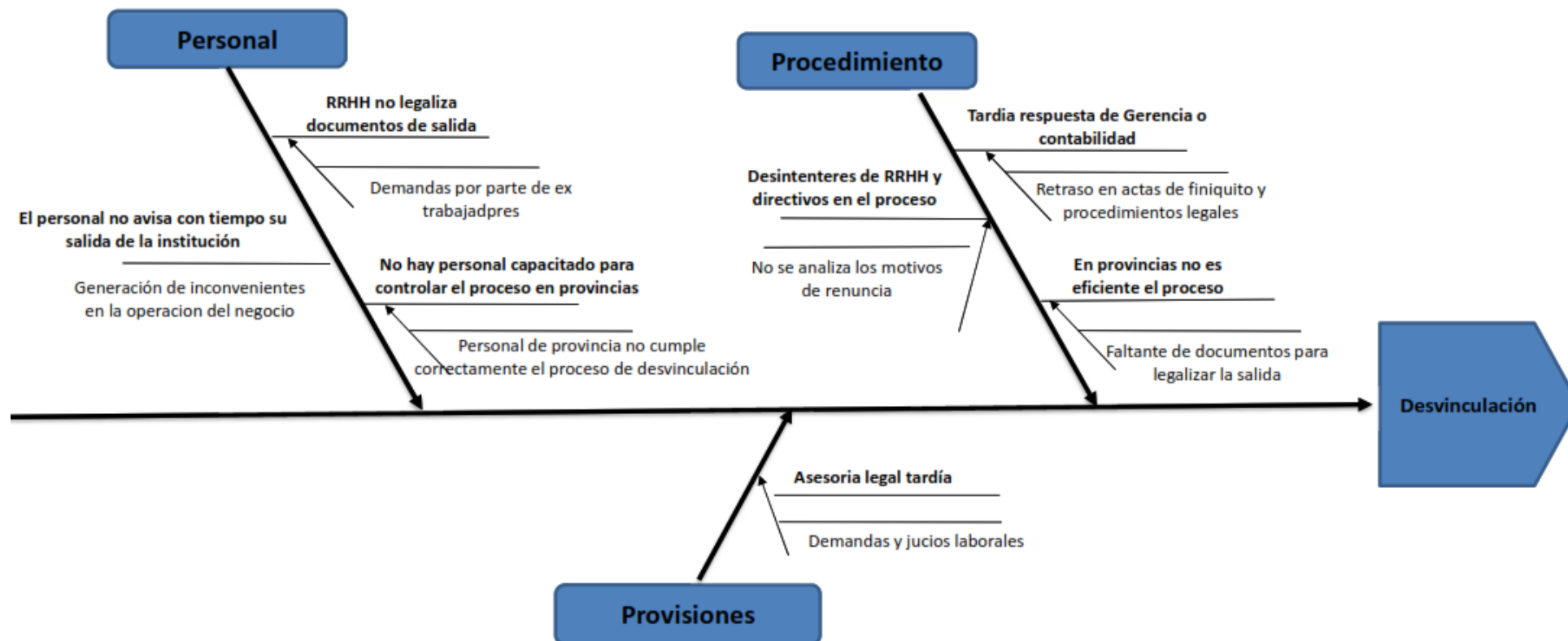
Anexo 7: Análisis Causa – Efecto del proceso de Inducción del personal administrativo



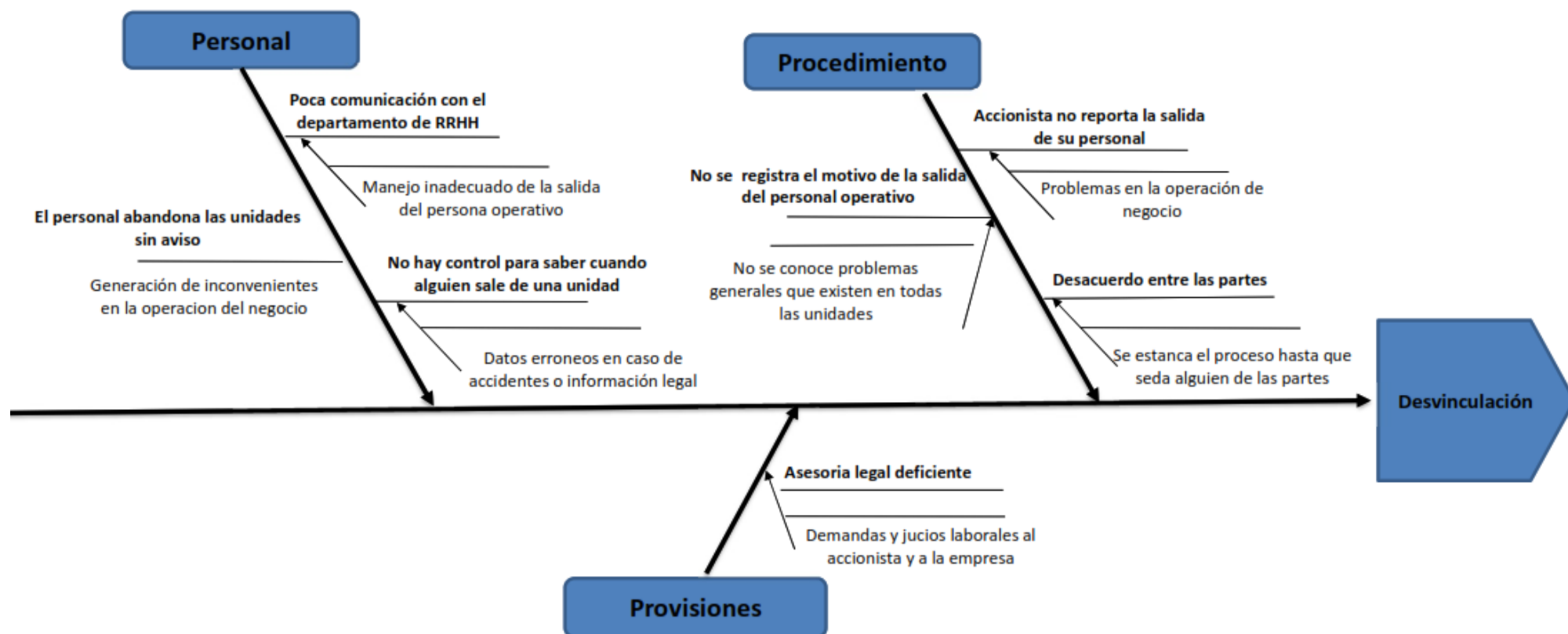
Anexo 8: Análisis Causa – Efecto del proceso de Inducción del personal operativo



Anexo 9: Análisis Causa – Efecto del proceso de Desvinculación del personal administrativo

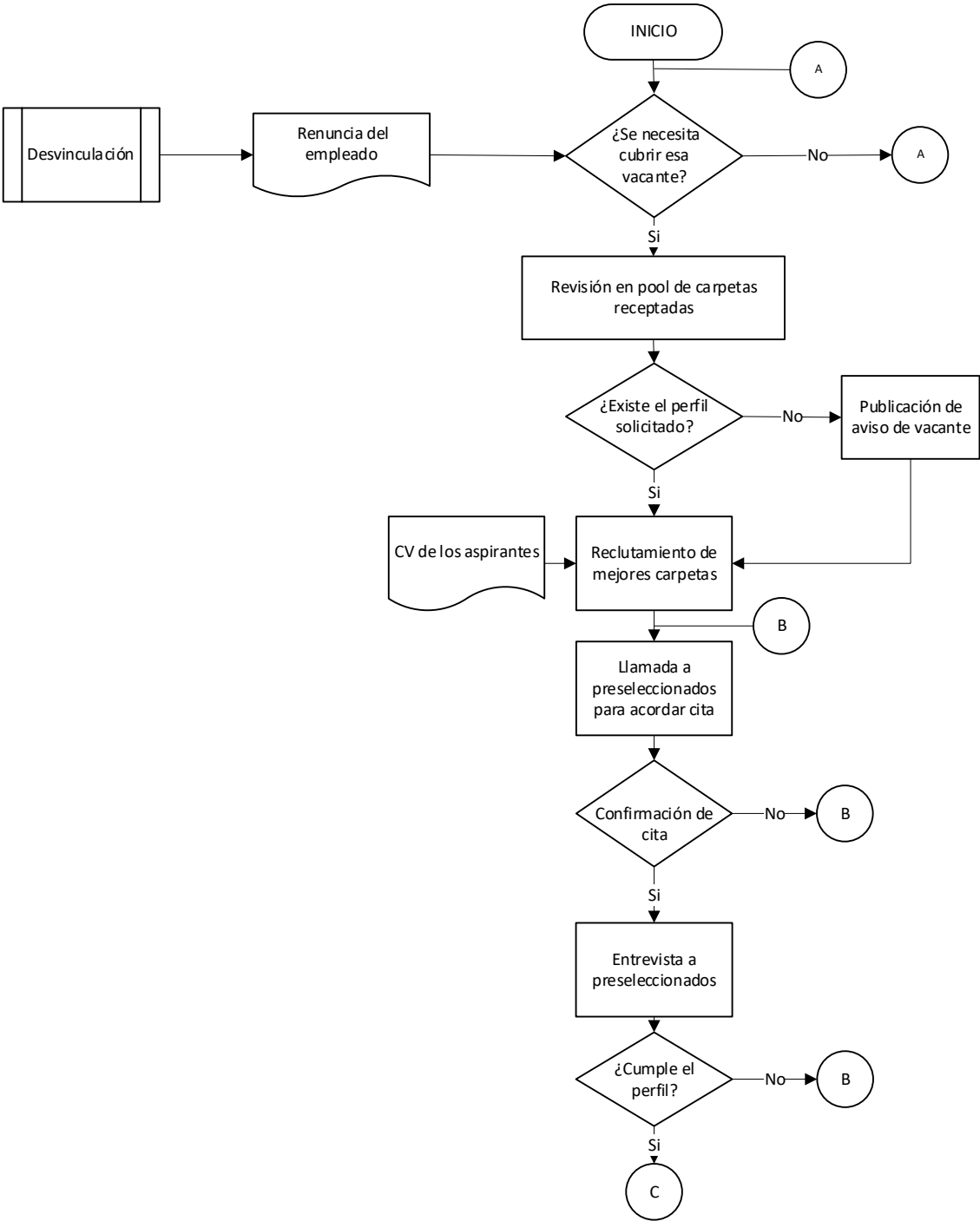


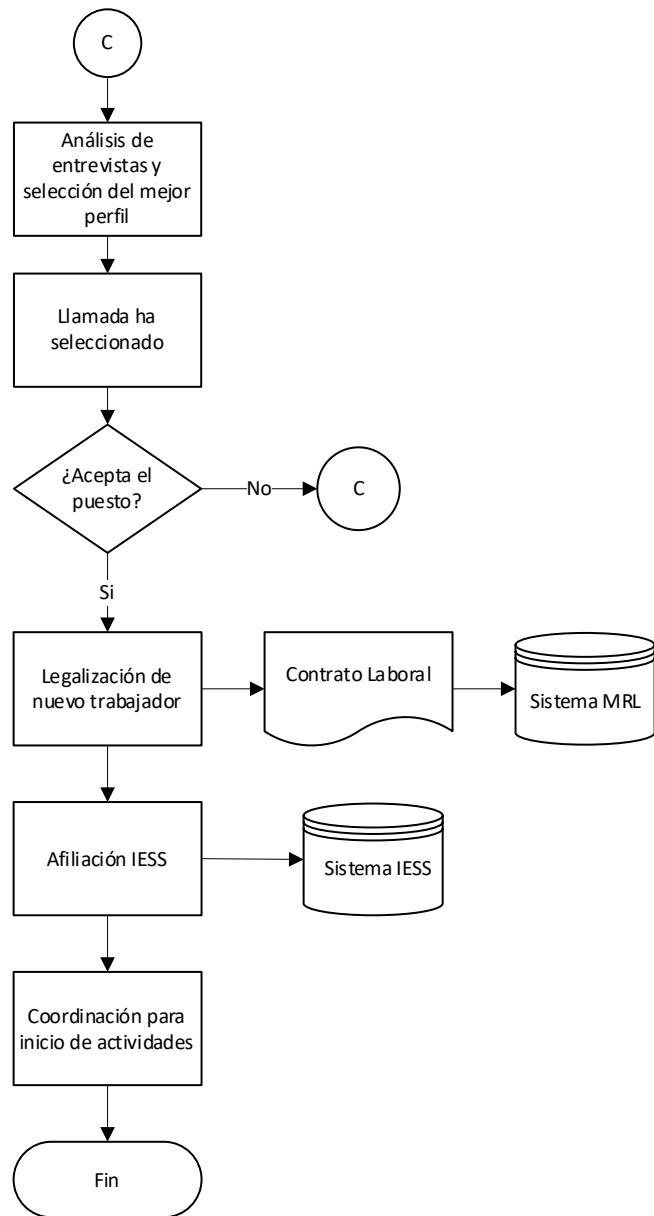
Anexo 10: Análisis Causa – Efecto del proceso de Desvinculación del personal operativo



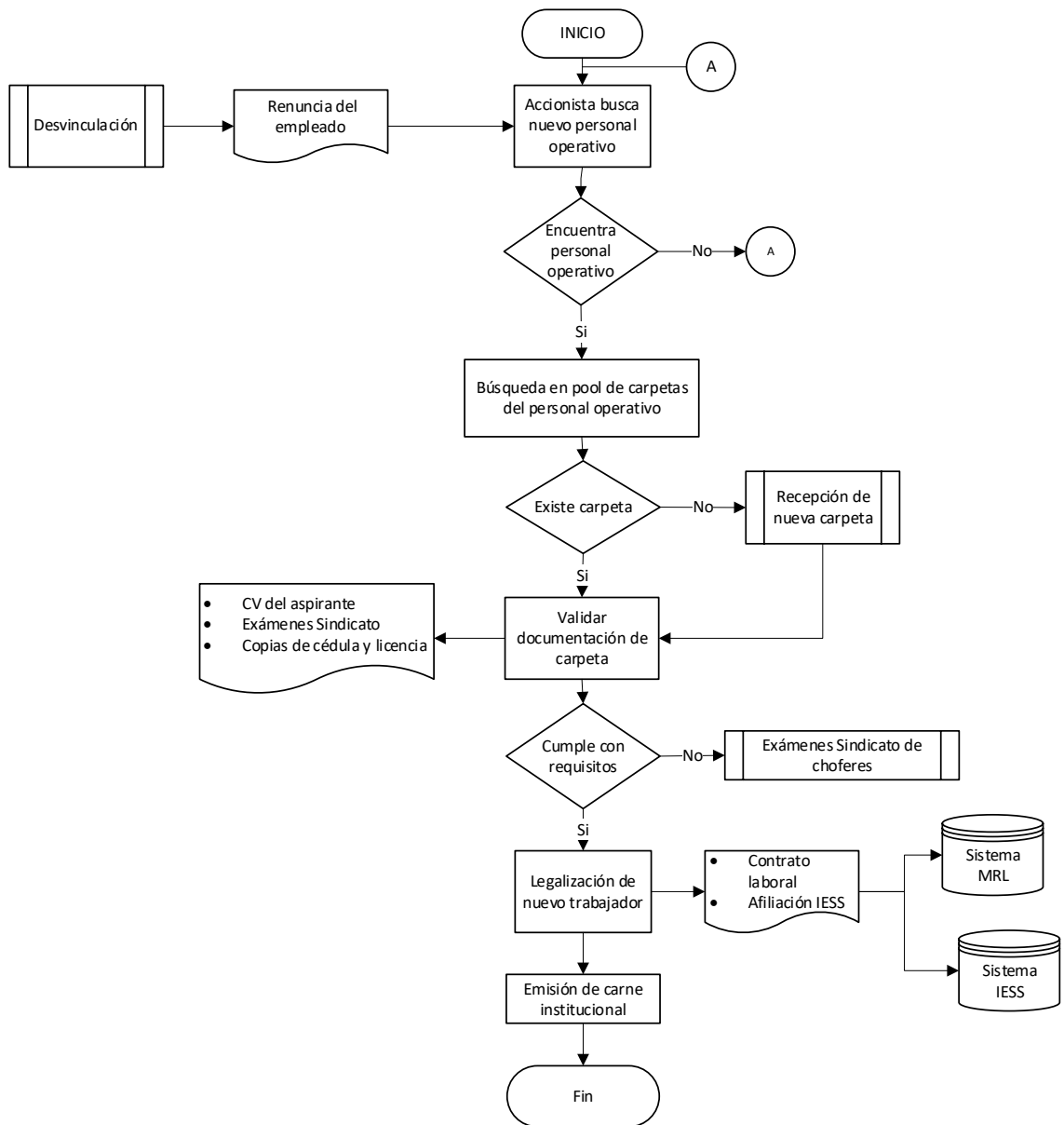
Anexo 11: Flujogramas de los Procesos Antiguos

Proceso de Contratación – Administrativos

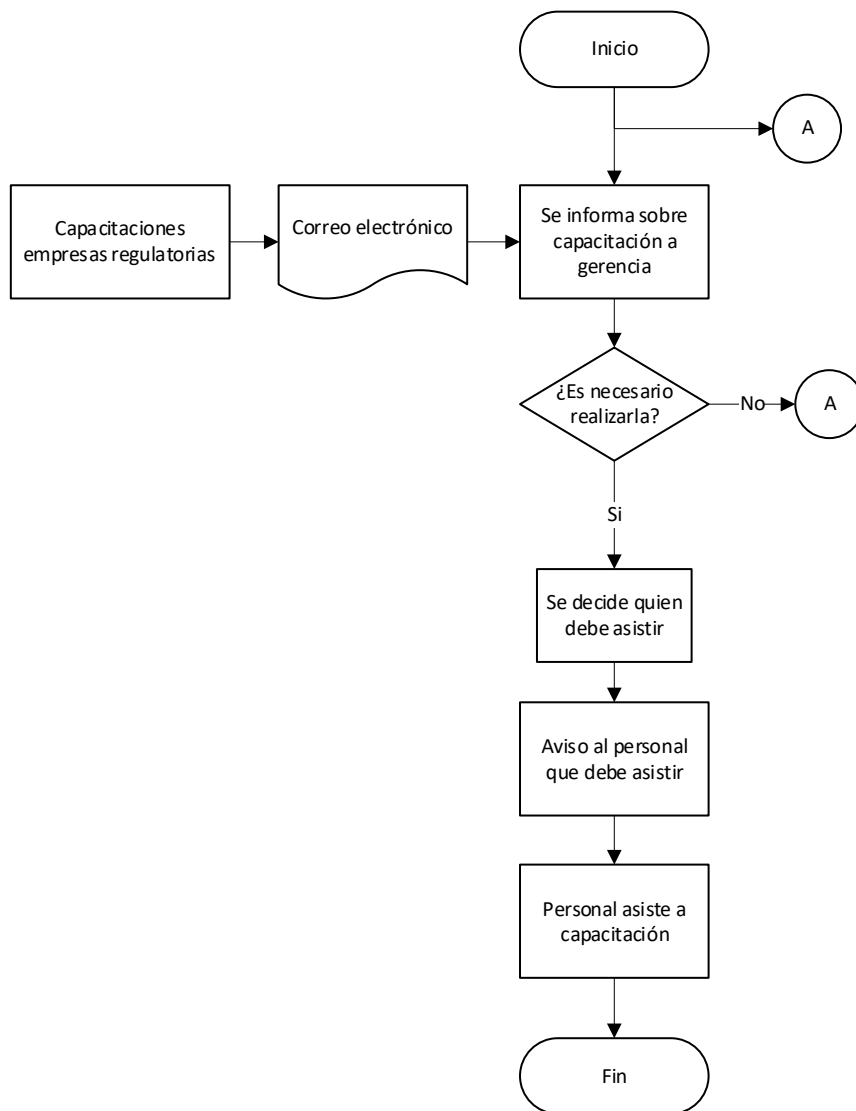




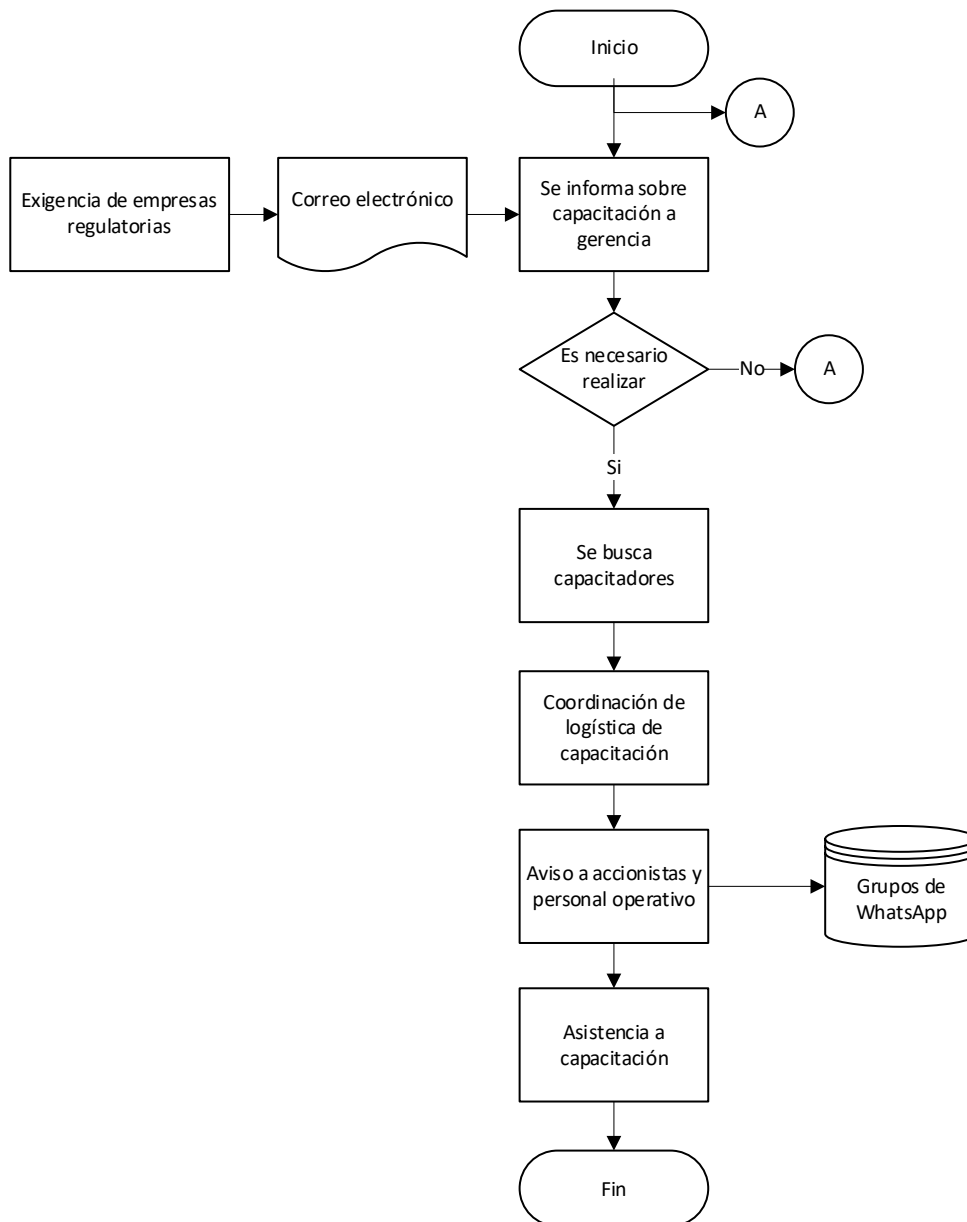
Proceso de Contratación – Operativos



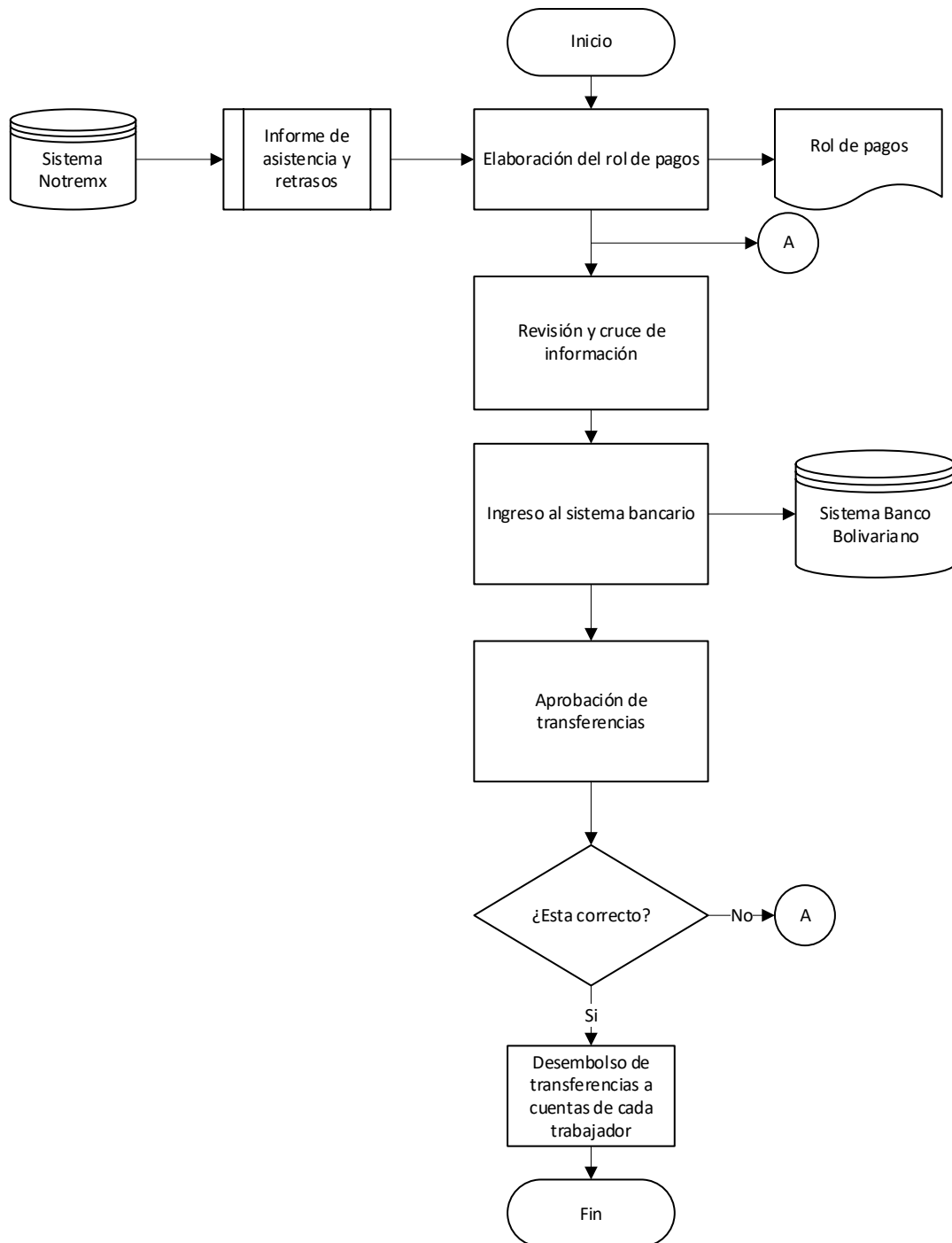
Proceso de Capacitación – Administrativos



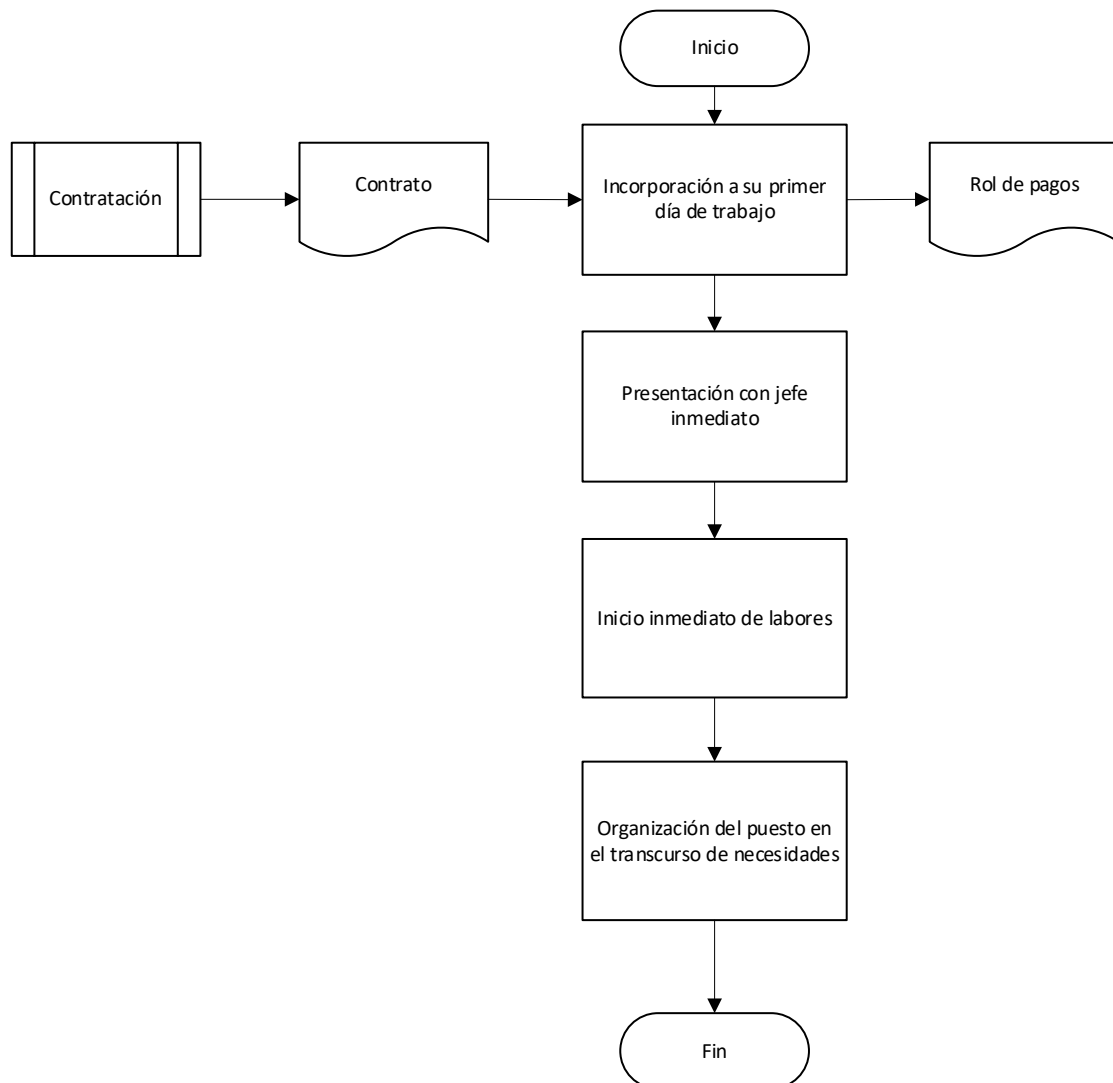
Proceso de Capacitación – Operativos



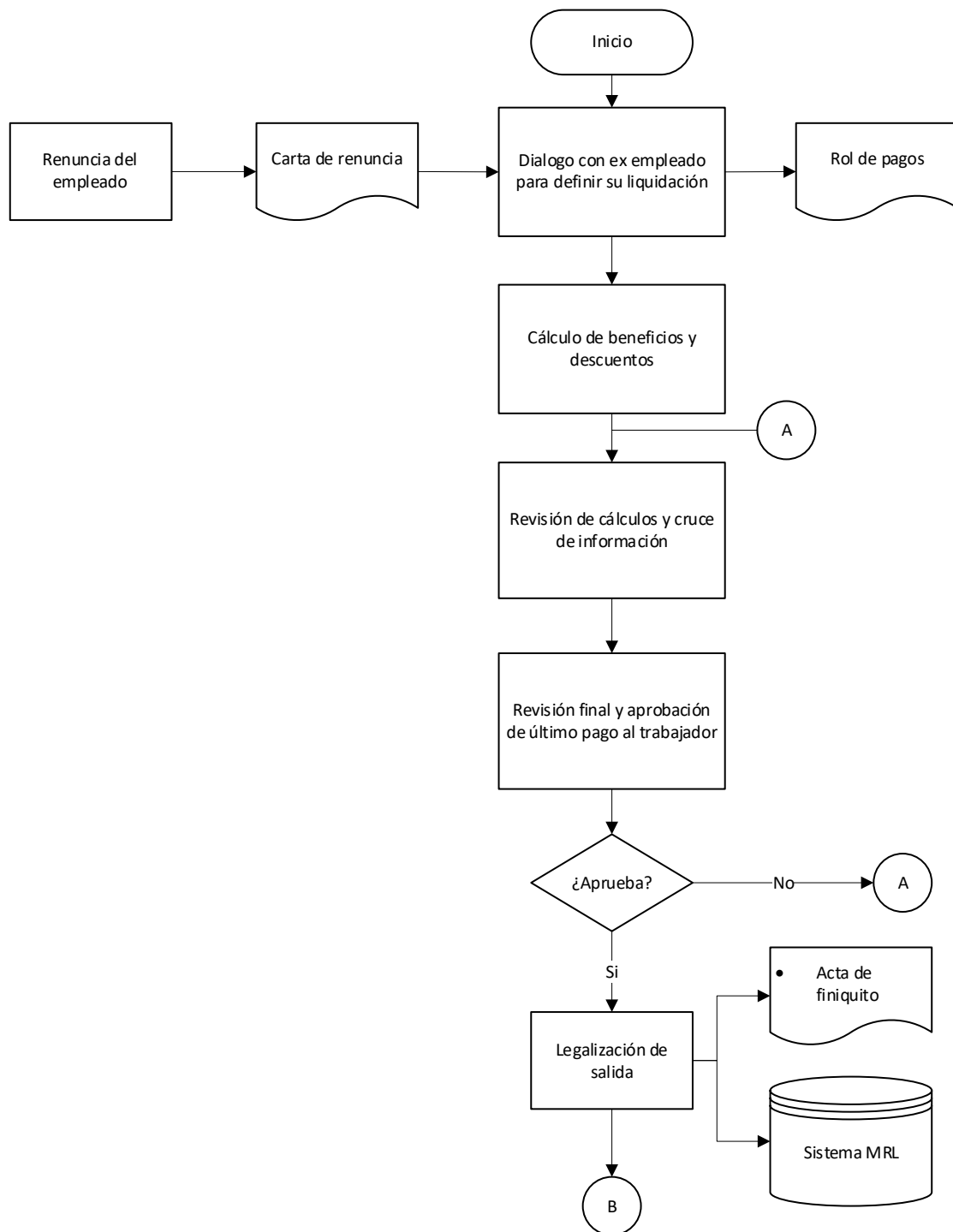
Proceso de Remuneración – Administrativos

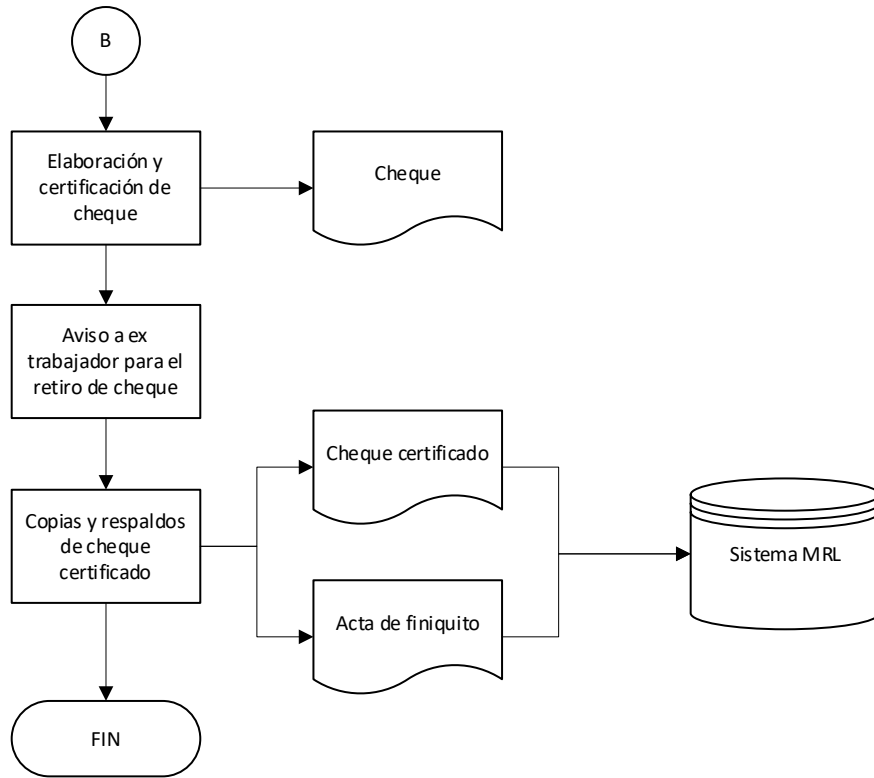


Proceso de Inducción – Administrativos

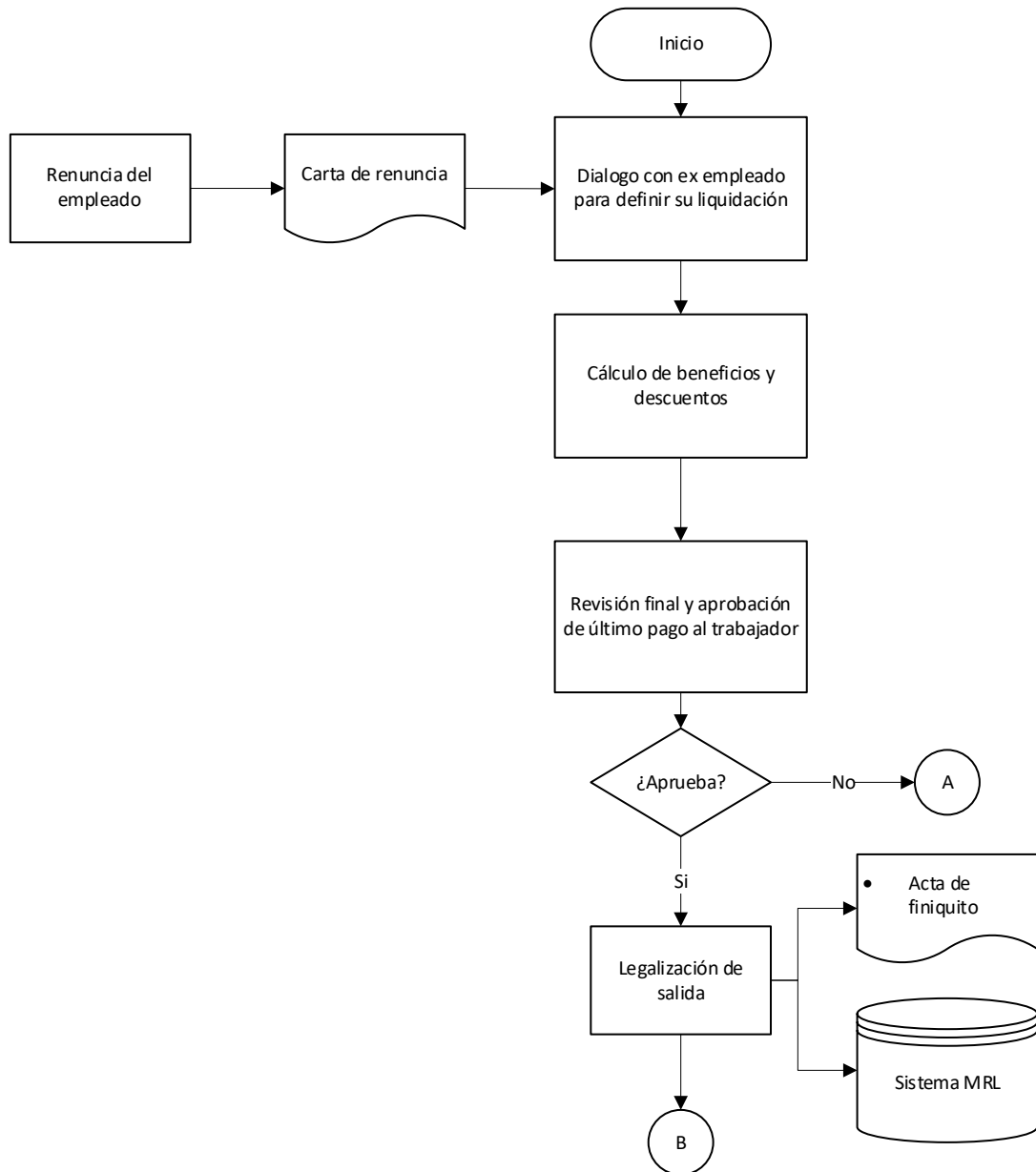


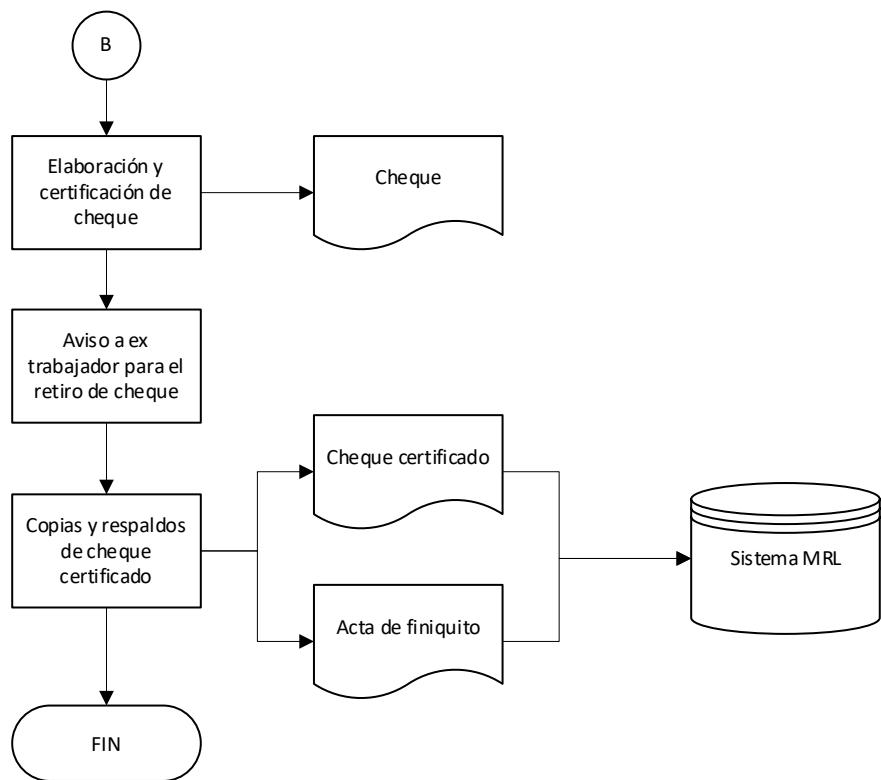
Proceso de Desvinculación – Administrativos





Proceso de Desvinculación – Operativo





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7	

1. PROPÓSITO

Elegir la persona adecuada para ocupar una vacante en la organización como personal administrativo mediante un proceso transparente y justo de reclutamiento y selección.

2. ALCANCE

A todas las personas que postulen a una vacante para formar parte de la empresa como personal administrativo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

LinkedIn: Sitio web y aplicativo para reclutar personal e interaccionar con perfiles de interés sobre RRHH.

Contrato: Documento donde existe un mutuo acuerdo que legaliza la relación laboral.

Curriculum Vitae (CV): Documento de presentación que resume la vida laboral, estudios, méritos y referencias de un postulante.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7	

Vacante: Un perfil que la empresa desea contratar de acuerdo con sus requerimientos.

5. POLITICAS

- Para abrir una vacante, cada responsable de departamento debe presentar una petición por escrito justificando el requerimiento de personal.
- Para cubrir una vacante, primero se analizará si puede ser cubierta de manera interna y de no ser así se publicará un anuncio con la vacante en la página web y LinkedIn.
- Todos los postulantes deben ingresar su solicitud por la página web o LinkedIn, incluso los recomendados.
- Todo el personal será seleccionado y contratado por el jefe de recursos humanos con el apoyo del jefe del departamento que requiere el personal.
- Para el personal de provincia, el jefe de recursos humanos podrá hacer el proceso de manera presencial o por la plataforma Zoom con su respectiva grabación de las pruebas y entrevistas del postulante.
- No se aceptará carpetas físicas de postulantes en ninguna sucursal.
- Cada etapa del proceso debe ser sustentado con documentos físicos o electrónicos.
- Todos los participantes deben pasar todas las fases del proceso, es decir, análisis de su CV, entrevistas, pruebas psicológicas y en algunos casos técnicas.
- Una vez contratada la persona seleccionada, se debe crear un expediente con todos los documentos pertinentes del mismo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7	

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del proceso de contratación					
Descripción	Verificar que todas las vacantes están ocupadas					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Vacantes cubiertas/vacantes disponibles) *100	Semestral	Positivo	50%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Tasa de retención					
Descripción	Verificar el éxito en una contratación al retener talento					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° de empleados que permanecen después de 3 meses / total contratados) *100	Trimestral	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Fecha:		Fecha:	

7. DOCUMENTOS

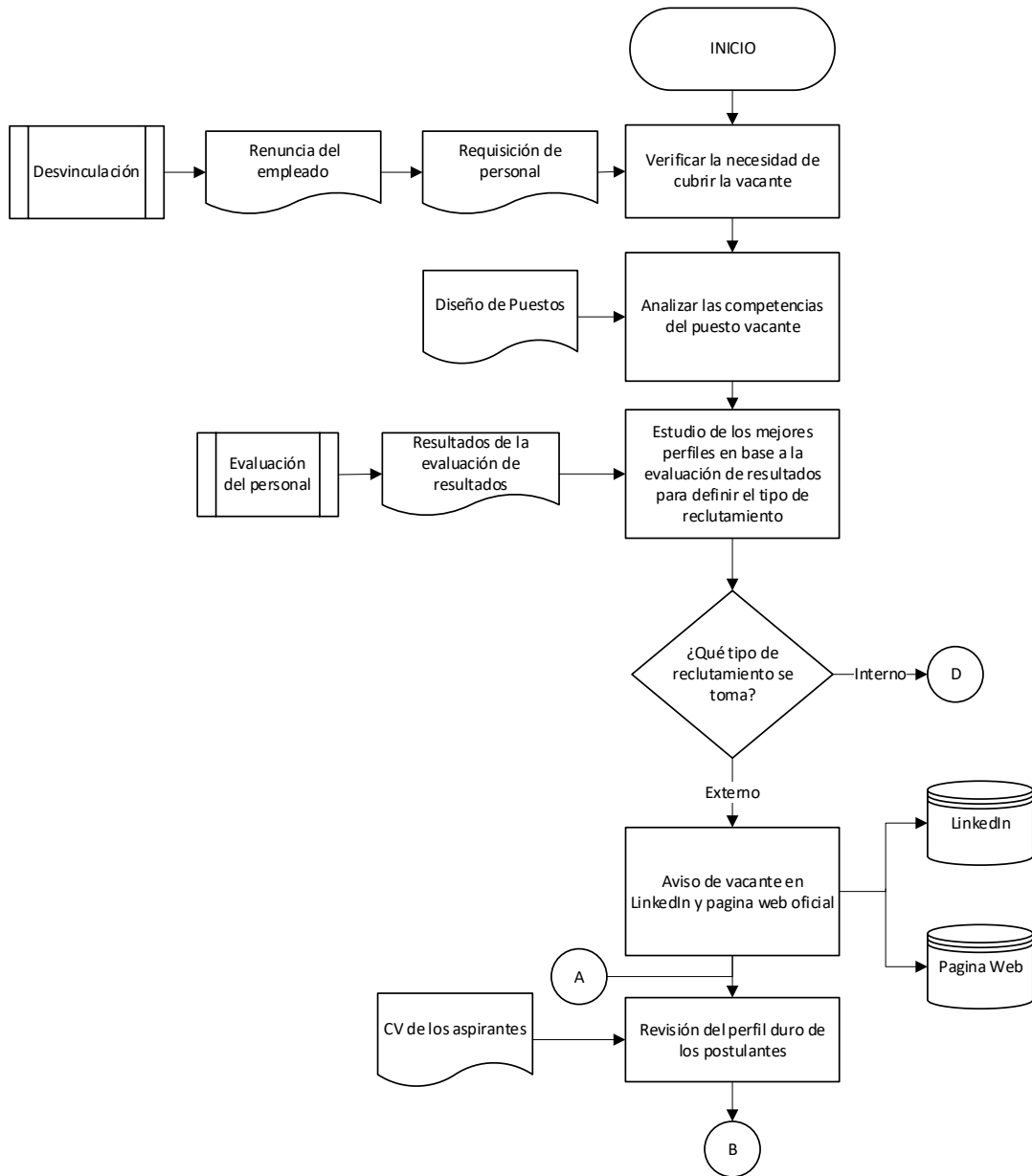
Código	Nombre
D-A-01-1	Manual de Proceso de Contratación – Administrativos
D-A-01-2	Reglamento Interno de Trabajo – Administrativos
D-A-01-3	Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-A-01-1	Solicitud de requerimiento de personal	Impreso y digital	Hasta finalizar el proceso de contratación.	Archivo Temporal
R-A-01-2	Curriculum Vitae	Impreso y Digital	Hasta actualización de base de datos	Archivo Permanente
R-A-01-3	Avisos del IEES	Impreso y digital	Hasta desvinculación del personal	Archivo Permanente
R-A-01-4	Pruebas de Ingreso	Impreso y digital	Hasta desvinculación del personal	Archivo Permanente
R-A-01-5	Contrato de trabajo	Impreso y digital	Hasta desvinculación del personal	Archivo Permanente

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 5 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



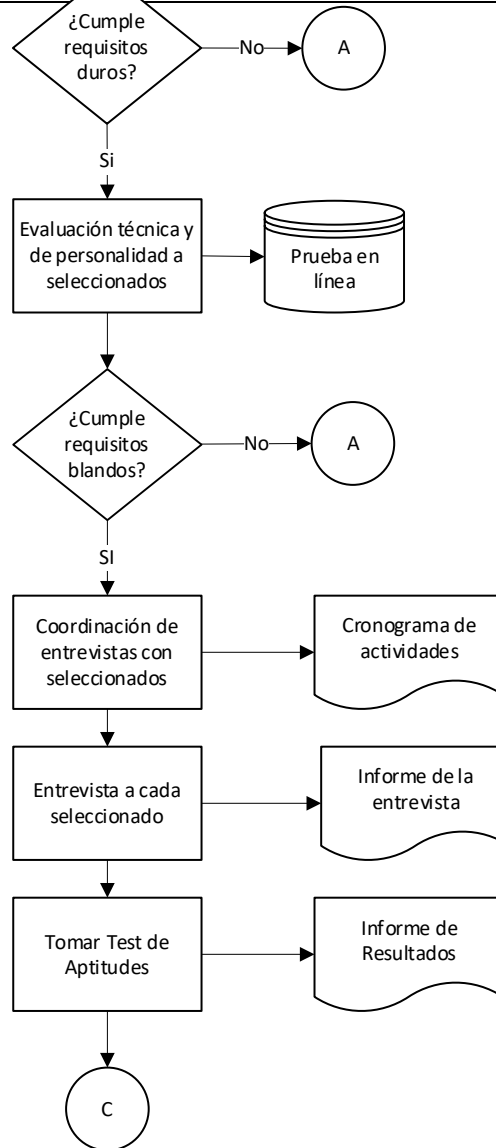
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

CODIGO: A01-01

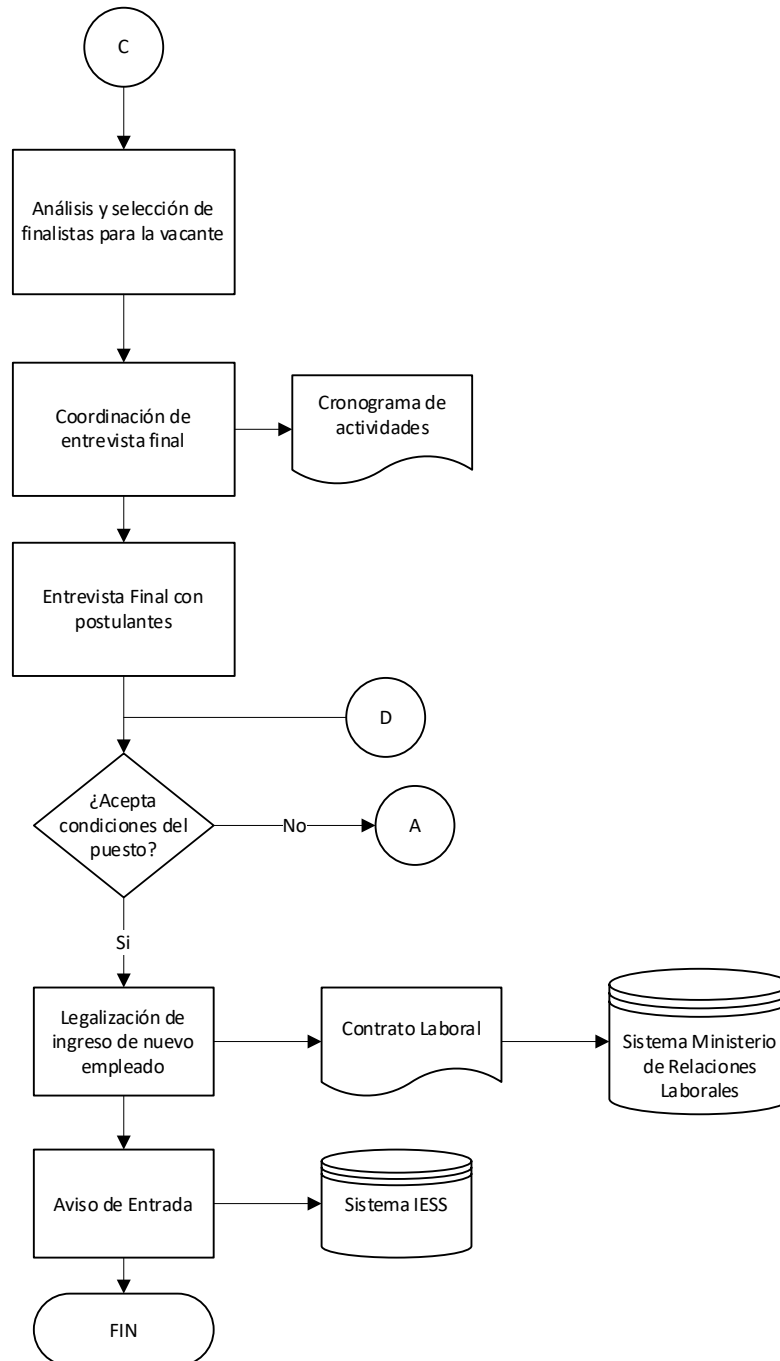
NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVOS

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Verificar que el accionista seleccione y contrate al personal operativo bajo los lineamientos de la operadora y que este proceso repose sobre los registros de esta.

2. ALCANCE

A todas las personas que vayan a ser contratados como personal operativo por medio del accionista.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Accionista y coordinador del personal operativo

4. DEFINICIONES

Contrato: Documento donde existe un mutuo acuerdo que legaliza la relación laboral.

Accionista: Persona que es dueño o dueña de la unidad de transporte en Trans – Esmeraldas

Curriculum Vitae (CV): Documento de presentación que resume la vida laboral, estudios, méritos y referencias de un postulante.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

5. POLITICAS

- El accionista debe presentar una solicitud de contratación de chofer o asistente de viaje.
- Todo el personal operativo debe contar con un expediente dentro de la empresa, de no ser así se deberá abrir uno.
- Si el personal operativo es nuevo deberá presentar todos los requisitos que pida la operadora y tendrá que ser aprobado por esta.
- Todo el personal operativo será seleccionado y contratado por accionista con el apoyo del jefe de recursos humanos.
- Tanto el accionista como el jefe de recursos humanos tendrán una copia del expediente del personal operativo.
- No se aceptará carpetas físicas para personal operativo en ninguna sucursal.
- Las evaluaciones al personal operativo serán realizadas por el Sindicato de Choferes de Pichincha.
- Todos los accionistas deben proporcionar sus claves del IESS y Ministerio de Trabajo al jefe de Recursos Humanos
- El jefe de Recursos Humanos ingresará la información del personal operativo a las instituciones pertinentes y monitoreará su permanencia mensualmente.
- Todos los participantes deben pasar todas las fases del proceso, es decir, aprobación de la operadora, entrevistas, pruebas psicológicas y en algunos casos técnicas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Tasa de retención del personal operativo					
Descripción	Capacidad del accionista para retener su personal operativo					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° de empleados que permanecen después de 6 meses con un mismo accionista/total contratados por el accionista) *100	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-A-02-1	Manual de Proceso de Contratación Operativos
D-A-02-2	Reglamento interno para socios o accionistas
D-A-02-3	Reglamento interno de trabajo – Operativos

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

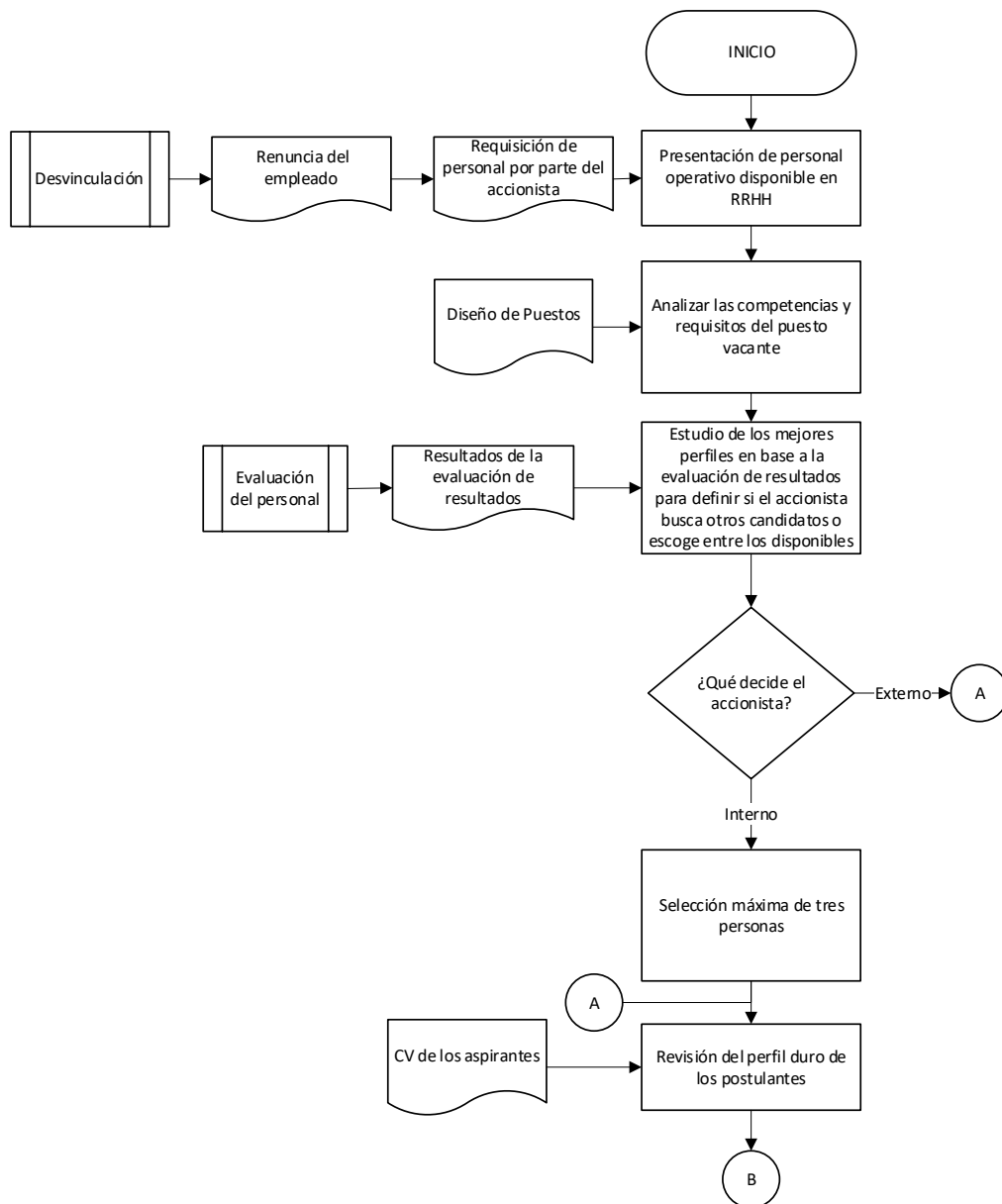
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Fecha:		Fecha:	

8. REGISTROS

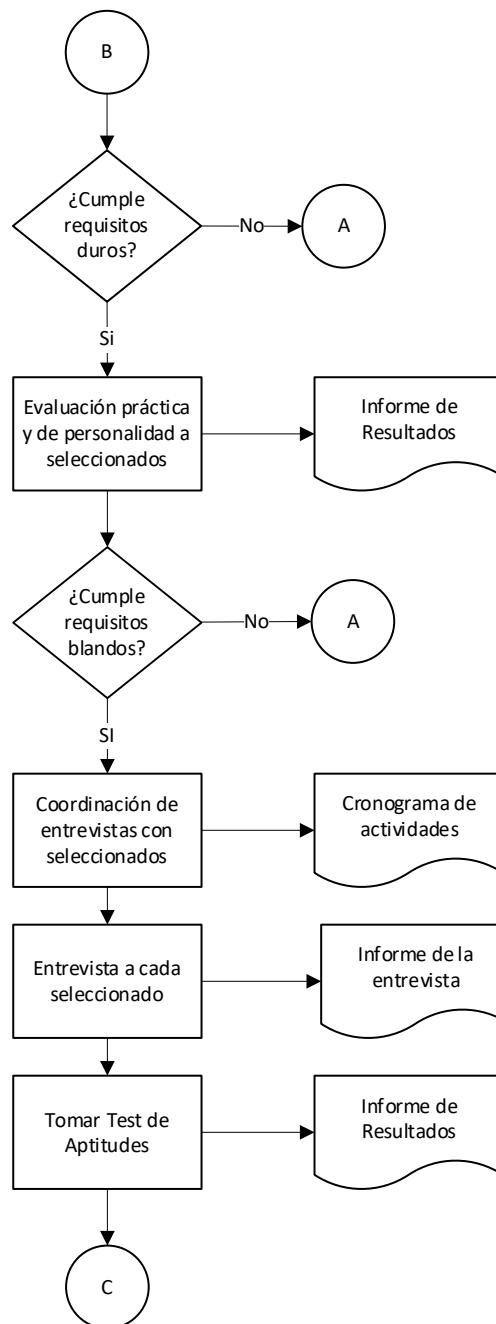
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-A-02-1	Formulario de contratación de personal operativo	Impreso	Hasta 3 años después de desvincularse de un socio	Archivo Permanente
R-A-02-2	Curriculum Vitae	Impreso y Digital	Hasta actualización de base de datos	Archivo Permanente
R-A-02-3	Avisos del IEES	Impreso y digital	Hasta 3 años después de desvincularse de un socio	Archivo Permanente
R-A-02-4	Pruebas de Ingreso	Impreso y digital	Hasta 3 años después de desvincularse de un socio	Archivo Permanente
R-A-02-5	Contrato de trabajo	Impreso y digital	Hasta 3 años después de desvincularse de un socio	Archivo Permanente

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 5 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

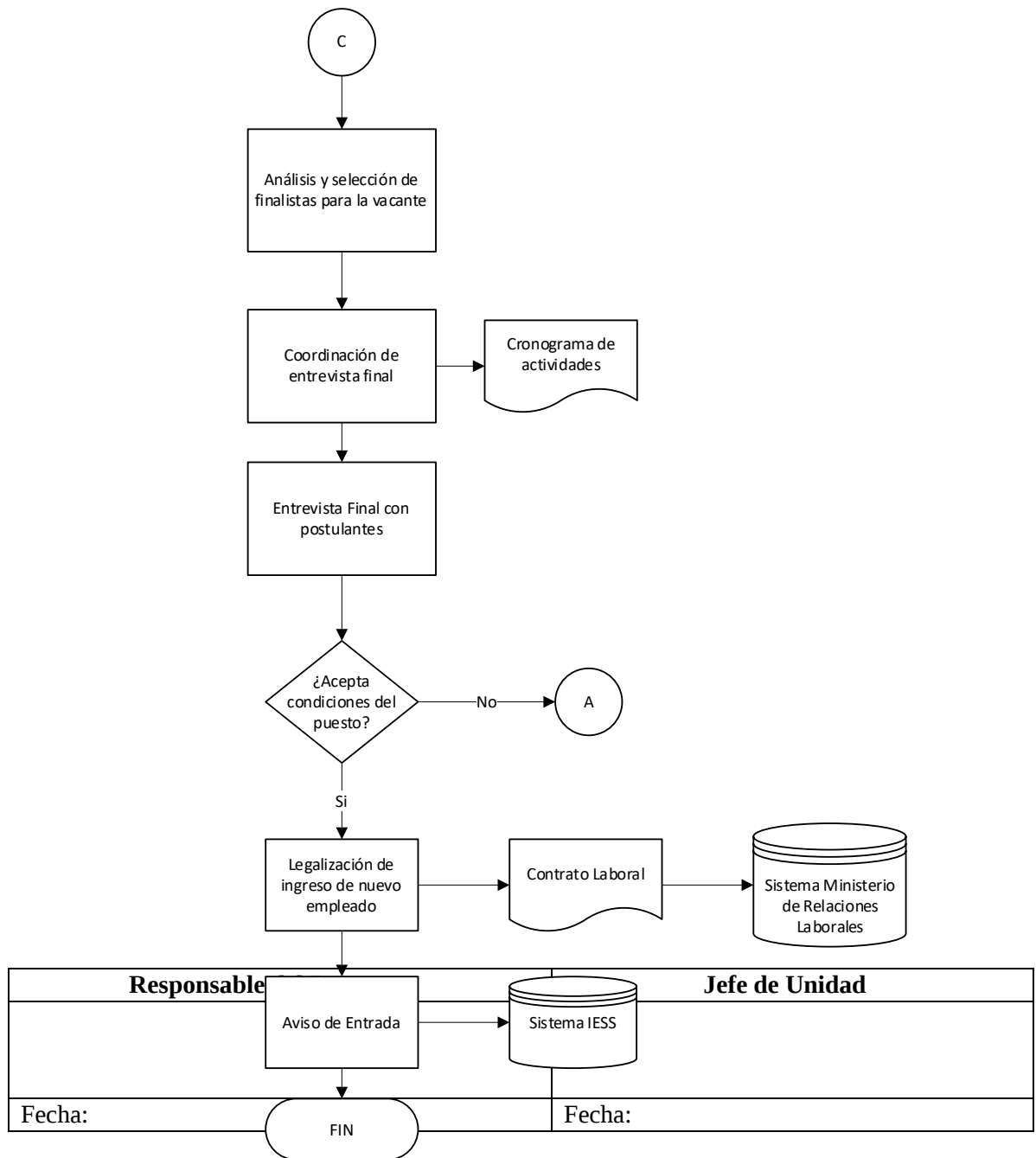
9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02		NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS	
Fecha:		Fecha:	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7	



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN OPERATIVOS		Fecha:
Fecha:			
Edición No. 01			Pág. 7 de 7



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Crear ciclos de formación continua que potencien las habilidades y conocimientos del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.

2. ALCANCE

Personal Administrativo y directivos

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Capacitación: Acciones planeadas por la empresa con el fin de ampliar los conocimientos de su personal.

Evaluación de resultados: Documento que mide el grado de entendimiento que obtuvo el personal capacitado.

Encuesta de satisfacción: Documento que indica la aceptación que obtuvo el capacitador y la capacitación por parte del personal capacitado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

5. POLITICAS

- Todos los niveles en la organización deben identificar las necesidades de capacitación en el personal administrativo y poner a consideración del área de RRHH para su posterior evaluación.
- Toda actividad de capacitación para personal administrativo debe contar con una aprobación presupuestaria anual por parte de gerencia.
- Para sustentar las necesidades de capacitación se debe tomar en cuenta: el resultado de las evaluaciones de desempeño, nuevos equipos o programas informáticos, reformas en leyes que afecten el giro del negocio.
- Todos los colaboradores podrán participar en las capacitaciones siempre y cuando no interrumpa el normal desenvolvimiento de sus actividades y su jefe inmediato apruebe su participación.
- Para la selección de los capacitadores se debe dar prioridad al talento interno de la empresa, de no poder cubrir el tema internamente se debe realizar tres cotizaciones de empresas o profesionales que cubran esas necesidades.
- El jefe de RRHH será el encargado de la logística de las capacitaciones y deberá utilizar al máximo los recursos existentes en Trans-Esmeraldas.
- Toda capacitación tendrá una evaluación de resultados y una encuesta de satisfacción, las mismas que deberán ser analizadas por el jefe de recursos humanos.
- Cuando se necesite una capacitación individual o específica la empresa pagará el 50% y el empleado el otro 50%.
- El departamento de RRHH creará un archivo con todos los registros de las capacitaciones impartidas al personal administrativo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de aprobación de la capacitación					
Descripción	Verificar que el empleado haya adquirido el conocimiento de la capacitación					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsabl e de medición	Responsable de análisis
(N° de personas aprobadas/total de asistentes al curso) *100	Max 3 días después de cada capacitación	Positivo	60%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Porcentaje de satisfacción					
Descripción	Verificar el éxito en una contratación al retener talento					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsabl e de medición	Responsabl e de análisis
((Empleados satisfechos – empleados insatisfechos) /total de encuestados) *100	Max. 3 días después de cada capacitación	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

7. DOCUMENTOS

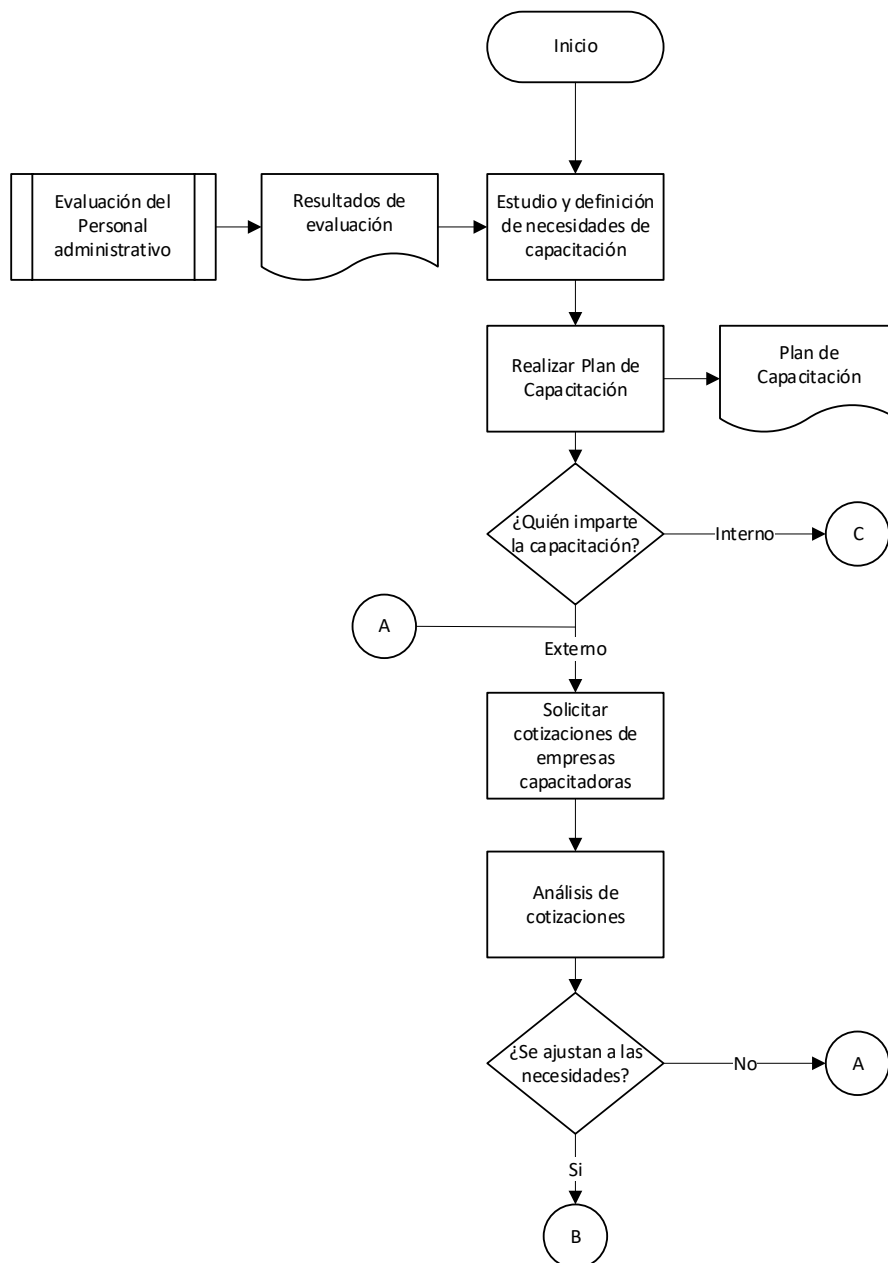
Código	Nombre
D-B-01-1	Manual de Proceso de Capacitación – Administrativos
D-B-01-2	Plan de capacitación anual administrativo
D-B-01-3	Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

8. REGISTROS

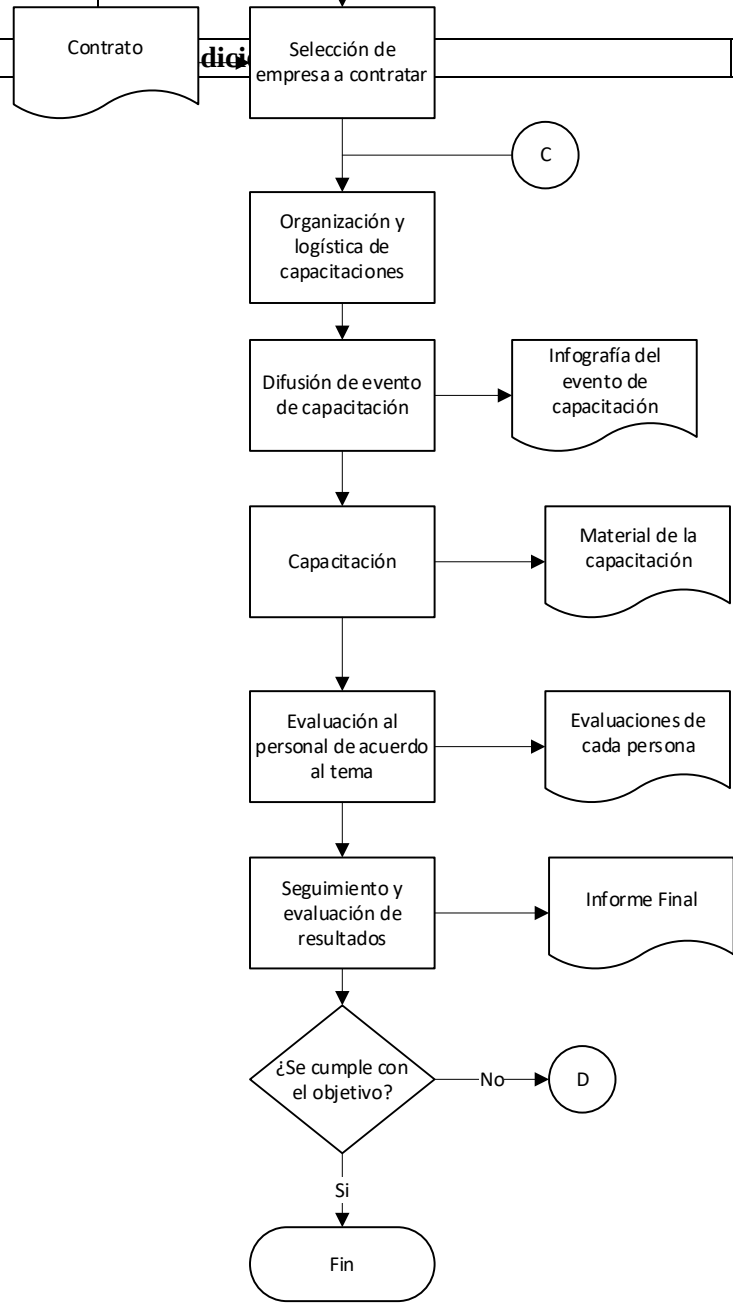
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-B-01-1	Evaluaciones	Impreso y digital	3 años	Archivo Permanente
R-B-01-2	Informe de la capacitación	Impreso y Digital	3 años	Archivo Permanente

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7	
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO

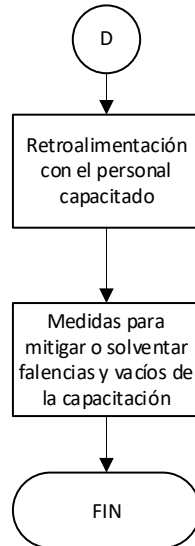


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01		NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7	



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-02		NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Trabajar en conjunto con los accionistas para crear ciclos de formación continua que potencien las habilidades y conocimientos del personal operativo de acuerdo con las necesidades de la empresa y del accionista.

2. ALCANCE

Personal operativo, accionistas y directivos

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Accionistas y Coordinador del personal operativo

4. DEFINICIONES

Capacitación: Acciones planeadas por la empresa con el fin de ampliar los conocimientos de su personal.

Evaluación de resultados: Documento que mide el grado de entendimiento que obtuvo el personal capacitado.

Encuesta de satisfacción: Documento que indica la aceptación que obtuvo el capacitador y la capacitación por parte del personal capacitado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

5. POLITICAS

- Los accionistas y el coordinador del personal operativo deben identificar las necesidades de capacitación en este y poner a consideración del área de RRHH.
- Para la selección de los capacitadores se debe dar prioridad al talento interno de la empresa, de no poder cubrir el tema internamente se debe realizar tres cotizaciones de empresas o profesionales que cubran esas necesidades.
- Toda actividad de capacitación externa para el personal operativo debe contar con tres cotizaciones que serán puestas a consideración de los accionistas con guía del coordinador encargado.
- La operadora aprobara el presupuesto de acuerdo con la elección de los accionistas.
- Para sustentar las necesidades de capacitación se debe tomar en cuenta: el resultado de las evaluaciones de desempeño, nuevas unidades de transporte y reformas en leyes que afecten el giro del negocio.
- Todo el personal operativo participará en las capacitaciones siempre y cuando no interrumpa el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.
- El coordinador del personal operativo será el encargado de la logística de las capacitaciones y deberá utilizar al máximo los recursos existentes en Trans-Esmeraldas.
- El departamento de RRHH creará un archivo con todos los registros de las capacitaciones impartidas al personal operativo y entregará una copia a cada accionista correspondiente a sus empleados.
- Toda capacitación tendrá una evaluación de resultados y una encuesta de satisfacción, las mismas que deberán ser analizadas por el jefe de recursos humanos y el coordinador del personal operativo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-02		NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de aprobación de la capacitación					
Descripción	Verificar que el empleado haya adquirido el conocimiento de la capacitación					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° de personas aprobadas/total de asistentes al curso) *100	Max 3 días después de cada capacitación	Positivo	60 %	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Porcentaje de asistencia					
Descripción	Verificar el éxito en una contratación al retener talento					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Personal operativo presente / personal convocado) *100	Max. 3 días después de cada capacitación	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

Fecha:		Fecha:	
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

Nombre	Porcentaje de satisfacción					
Descripción	Verificar el éxito en una contratación al retener talento					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
((Empleados satisfechos – empleados insatisfechos) /total de encuestados) *100	Max. 3 días después de cada capacitación	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

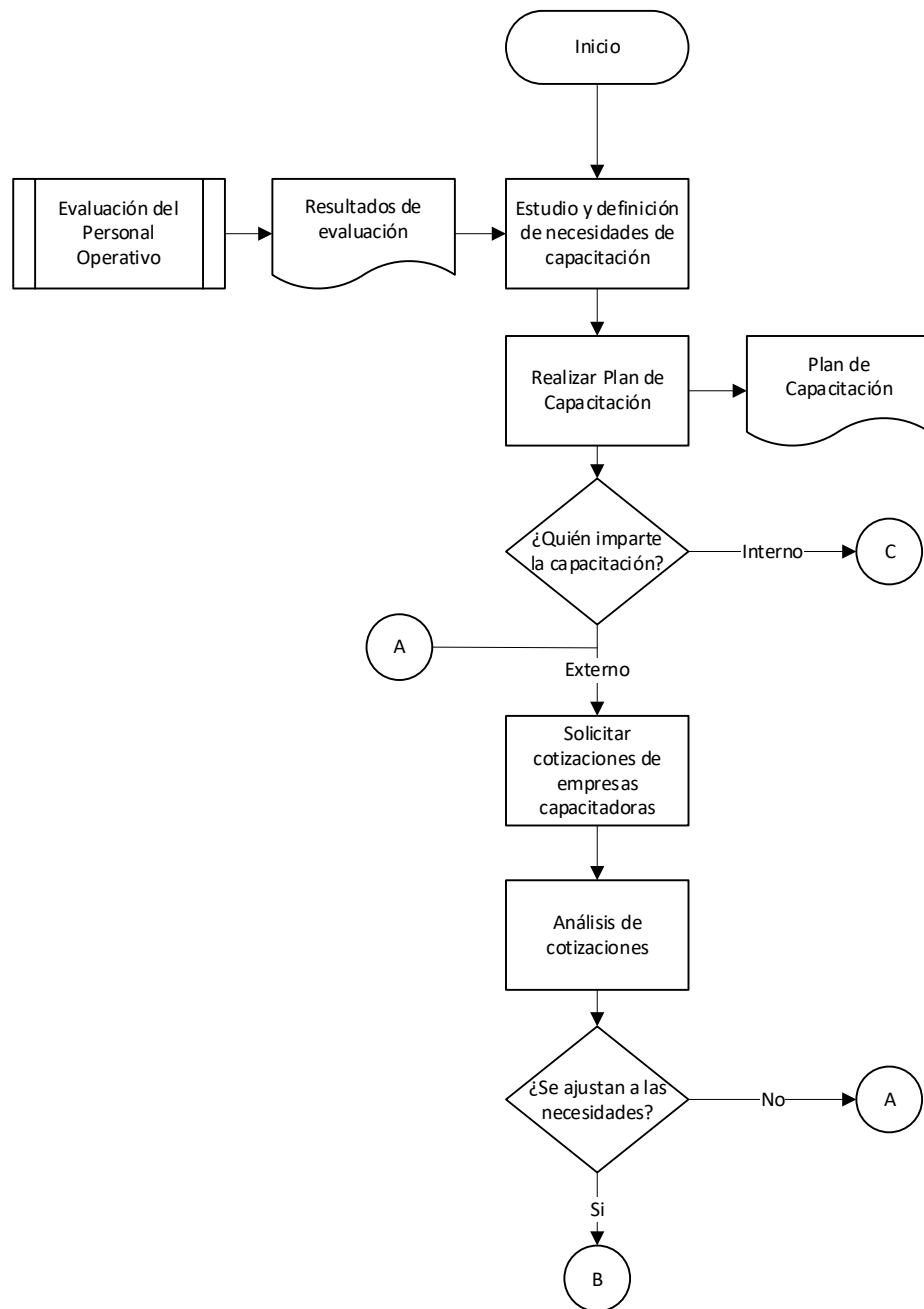
Código	Nombre
D-B-02-1	Manual de Proceso de Capacitación – Operativos
D-B-02-2	Plan de capacitación anual personal operativo
D-B-02-3	Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

8. REGISTROS

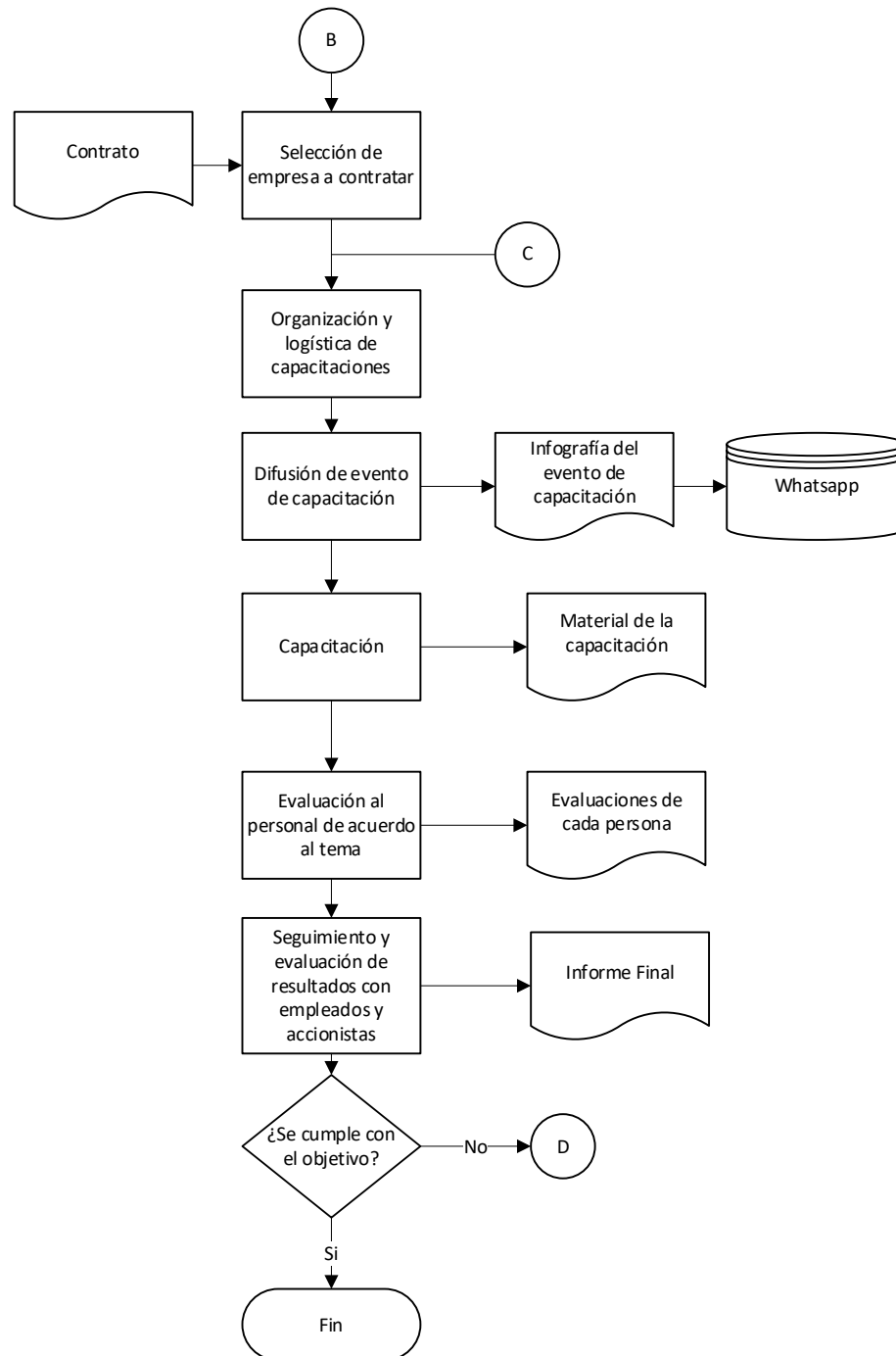
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-B-02-1	Evaluaciones	Impreso y digital	3 años	Archivo Permanente
R-B-02-2	Informe de la capacitación	Impreso y Digital	3 años	Archivo Permanente

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-02		NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 5 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO

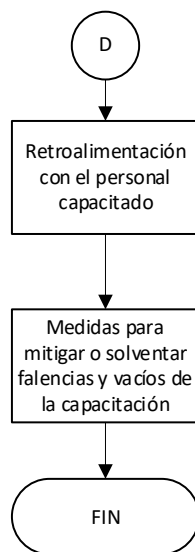


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-02	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Garantizar el pago al personal administrativo de acuerdo con las leyes vigentes del país y el cumplimiento de sus actividades del mes.

2. ALCANCE

Personal administrativo y directivos

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Rol de pagos: Documento donde se detalla los ingresos y descuentos de mes de cada empleado.

Escala salarial: Relación entre la jerarquía de puestos y su respectiva remuneración

5. POLITICAS

- Todas las remuneraciones se harán de acuerdo con la escala salarial de la empresa y cualquier cambio debe ser sujeto de aprobación por parte de gerencia.
- Cuando exista horas extras deberá ser sustentado y previa autorización de gerencia
- El rol de pagos deberá ser firmado mensualmente por el empleado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01	NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- Ningún pago se realizará en efectivo y sin ningún respaldo
- De existir algún descuento, este deberá contar con documentación de respaldo firmada por el empleado correspondiente.
- Todos los pagos deben ser girados a nombre del empleado, sea cheque u transferencia.

6. INDICADORES

Nombre	Tasa de absentismo laboral					
Descripción	Conocer el porcentaje de horas pactadas que no se cumplen					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° total de horas no trabajadas/total de horas pactadas) *100	Trimestral	Negativo	60%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Porcentaje de fallos en la nómina					
Descripción	Conocer el porcentaje de error al momento del pago de nomina					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° de empleados con error en su pago /total de personas en nómina) *100	Mensual	Negativo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

Fecha		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
			
CODIGO: C01-01	NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Ratio de competitividad salarial					
Descripción	Compara el salario de la empresa vs el mercado					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Salario medio ofrecido por la empresa/salario medio en el sector	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

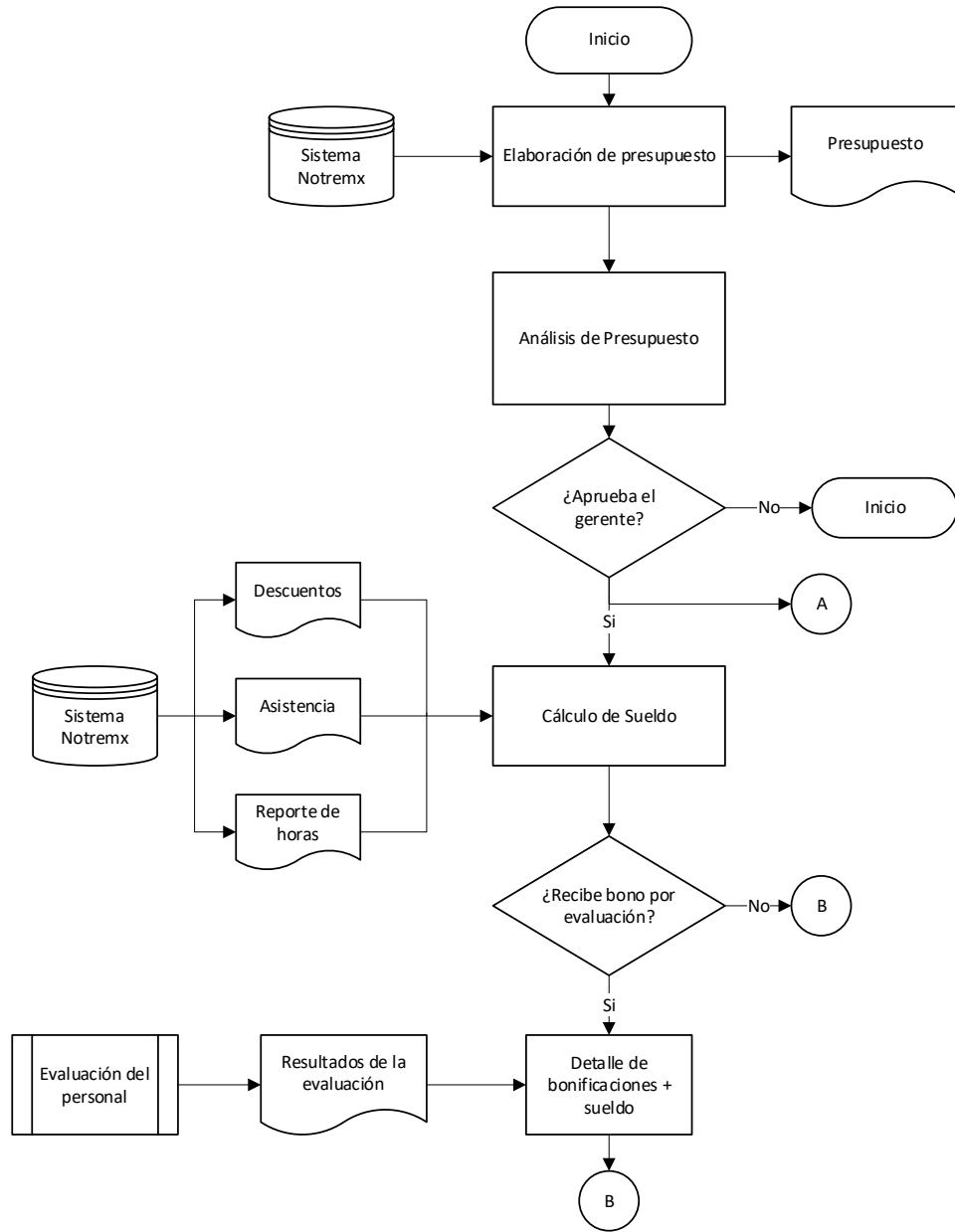
Código	Nombre
D-C-01-1	Manual de proceso de remuneración – administrativos
D-C-01-2	Manual de políticas salariales

8. REGISTROS

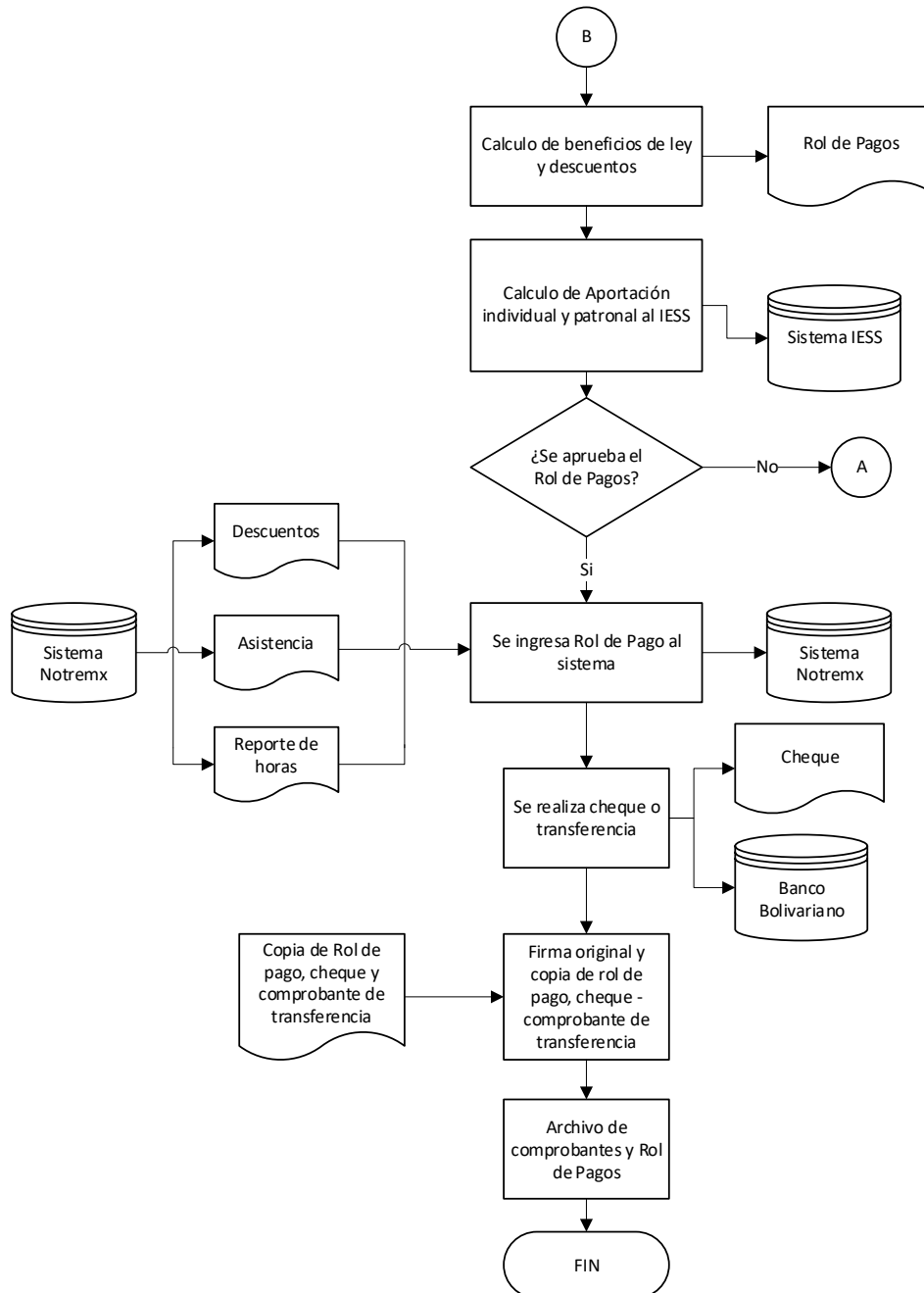
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-C-01-1	Rol de pago mensual por empleado	Impreso	1 año	Archivo Temporal
R-C-01-2	Informe de incentivos o compensaciones	Impreso y Digital	1 año	Archivo temporal

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-02		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Garantizar que el accionista cumpla con el pago mensual al personal operativo de acuerdo con las leyes vigentes del país.

2. ALCANCE

Personal operativo

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Accionistas y coordinador del personal operativo

4. DEFINICIONES

Rol de pagos: Documento donde se detalla los ingresos y descuentos de mes de cada empleado.

Escala salarial: Relación entre la jerarquía de puestos y su respectiva remuneración

5. POLITICAS

- Todos los accionistas cancelaran a sus empleados la misma remuneración y cualquier cambio debe ser sujeto de aprobación por parte de gerencia.
- Es obligación del accionista entregar mensualmente los respaldos de remuneración de sus empleados al área de RRHH.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-02		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- El rol de pagos deberá ser firmado mensualmente por el empleado.
- Todos los pagos deben ser girados a nombre del empleado, sea cheque u transferencia.
- Ningún pago se realizará en efectivo y sin ningún respaldo

6. INDICADORES

Nombre	Tasa de absentismo laboral					
Descripción	Conocer el porcentaje de horas pactadas que no se cumplen					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° total de horas no trabajadas/total de horas pactadas) *100	Trimestral	Negativo	60%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Ratio de competitividad salarial					
Descripción	Compara el salario de la empresa vs el mercado					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Salario medio ofrecido por la empresa/salario medio en el sector	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

Fecha		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
			
CODIGO: C01-01	NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Porcentaje de fallos en la nómina					
Descripción	Conocer el porcentaje de error al momento del pago de nomina					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(N° de empleados con error en su pago /total de personas en nómina) *100	Mensual	Negativo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-C-01-1	Manual de proceso de remuneración – Operativo
D-C-01-2	Manual de accionistas

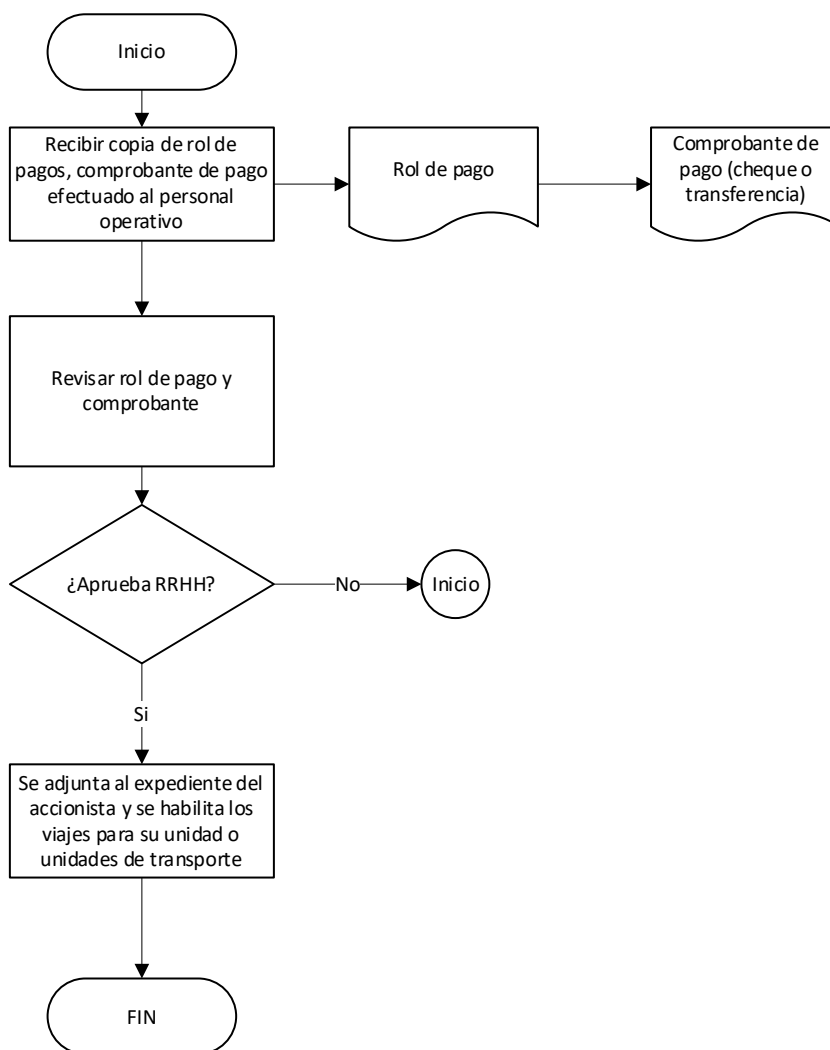
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-C-01-1	Rol de pago mensual por empleado	Impreso	1 año	Archivo Temporal

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01		NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Llevar a cabo jornadas de presentación y familiarización general y específica de un nuevo empleado.

2. ALCANCE

Personal administrativo

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Inducción General: Indicar aspectos generales de la empresa al nuevo trabajador como misión, visión, valores, historia.

Inducción Específica: Indicar al nuevo trabajador aspectos específicos de su puesto de trabajo.

5. POLITICAS

- El proceso de inducción podrá ser presencial o virtual, siempre y cuando se tenga las herramientas acordes para los mismos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01		NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- La inducción general deberá ser realizada por el jefe de RRHH.
- Todo personal nuevo deberá cumplir con el proceso de inducción en sus tres primeros días laborales de manera obligatorio
- La inducción específica deberá ser realizada por el jefe directo del nuevo empleado.
- Los programas de inducción deberán ser evaluados una vez al año.
- Durante el proceso de inducción se entregará una copia del reglamento interno de trabajo y el folleto sobre salud y seguridad ocupacional.
- El jefe de RRHH coordinará todo el proceso de inducción y entregará un informe final de cada proceso.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de trabajadores inducidos						
Descripción	Conocer el porcentaje de horas pactadas que no se cumplen						
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis	
(N° de Trabajadores inducidos/total de empleados) *100	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH	

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Tiempo del proceso de inducción				
Descripción	Conocer el porcentaje de error al momento del pago de nomina				
Formula de Calculo	Frecuencia	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Tiempo de duración de la inducción/ Tiempo programado para realizarlo)	Al finalizar el proceso de inducción	40 min	2h	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-D-01-1	Manual de proceso de inducción – Administrativo
D-D-01-2	Plan de Inducción
D-D-01-3	Manual de Salud y Seguridad Ocupacional
D-D-01-4	Reglamento Interno de Trabajo – Administrativos

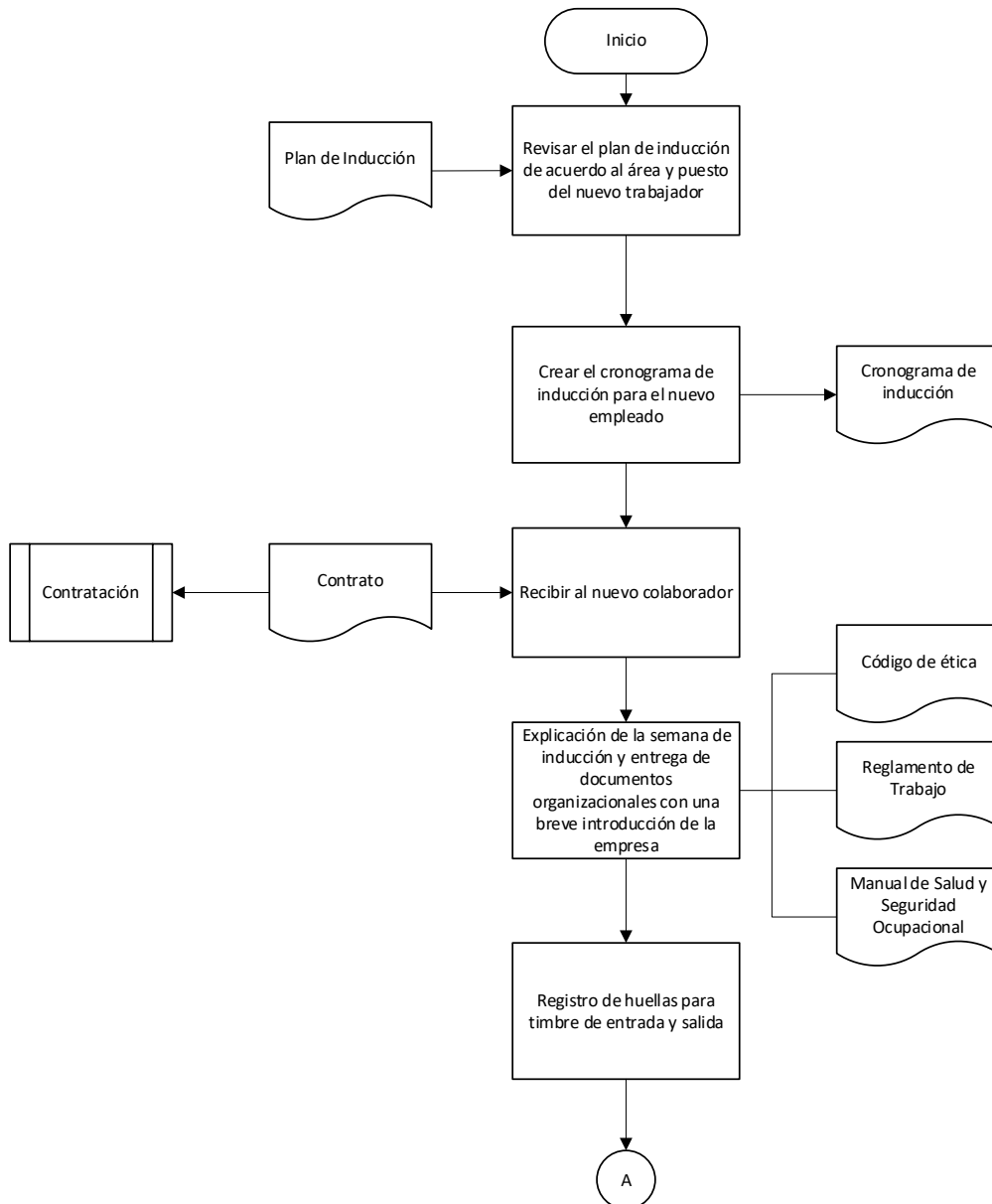
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-D-01-1	Informe de proceso de inducción	Impreso	1 año	Archivo Temporal

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

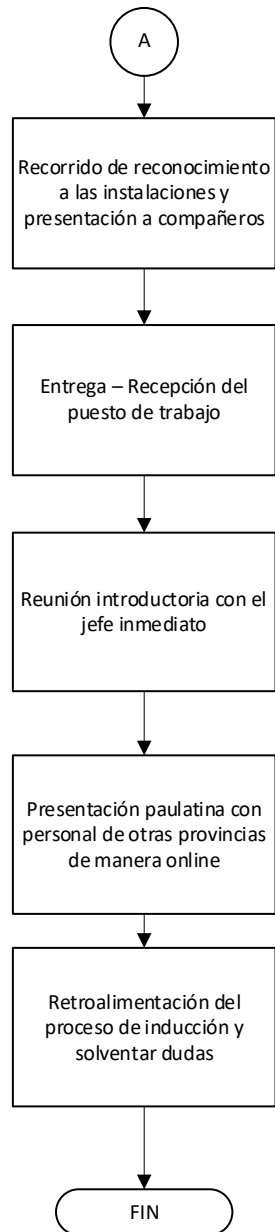
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01		NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-02		NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Llevar a cabo jornadas de presentación y familiarización general y específica de un nuevo empleado operativo junto al accionista.

2. ALCANCE

Personal operativo

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador personal operativo – accionista – jefe de mantenimiento

4. DEFINICIONES

Inducción General: Indicar aspectos generales de la empresa al nuevo trabajador como misión, visión, valores, historia.

Inducción Específica: Indicar al nuevo trabajador aspectos específicos de su puesto de trabajo.

5. POLITICAS

- El proceso de inducción general podrá ser presencial o virtual, siempre y cuando se tenga las herramientas acordes para los mismos.
- El proceso de inducción específica será obligatoriamente de manera presencial, con el accionista y el bus que vaya a conducir.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-02	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- Todo personal nuevo deberá cumplir con el proceso de inducción en sus tres primeros días laborales de manera obligatoria.
- La inducción general deberá ser realizada por el jefe de RRHH.
- La inducción específica deberá ser realizada por el jefe directo del nuevo empleado.
- Cuando el accionista no tuviera conocimiento del mantenimiento de la unidad de transporte deberá ser el personal de mantenimiento que de soporte a la inducción específica
- Los programas de inducción deberán ser evaluados una vez al año.
- Durante el proceso de inducción se entregará una copia del reglamento interno de trabajo para personal operativo y el folleto sobre salud y seguridad ocupacional.
- El jefe de RRHH coordinará todo el proceso de inducción y entregará un informe final de cada proceso.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de personal operativo inducidos					
Descripción	Conocer el porcentaje de horas pactadas que no se cumplen					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(personal operativo inducidos/total de personal operativo) *100	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad

Fecha			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: D01-02	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Tiempo del proceso de inducción				
Descripción	Conocer el porcentaje de error al momento del pago de nomina				
Formula de Calculo	Frecuencia	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Tiempo de duración de la inducción/ Tiempo programado para realizarlo)	Al finalizar el proceso de inducción	40 min	2h	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-D-02-1	Manual de proceso de inducción – Operativo
D-D-02-2	Plan de Inducción – Operativo
D-D-02-3	Manual de Salud y Seguridad Ocupacional
D-D-02-4	Reglamento Interno de Trabajo – Operativo

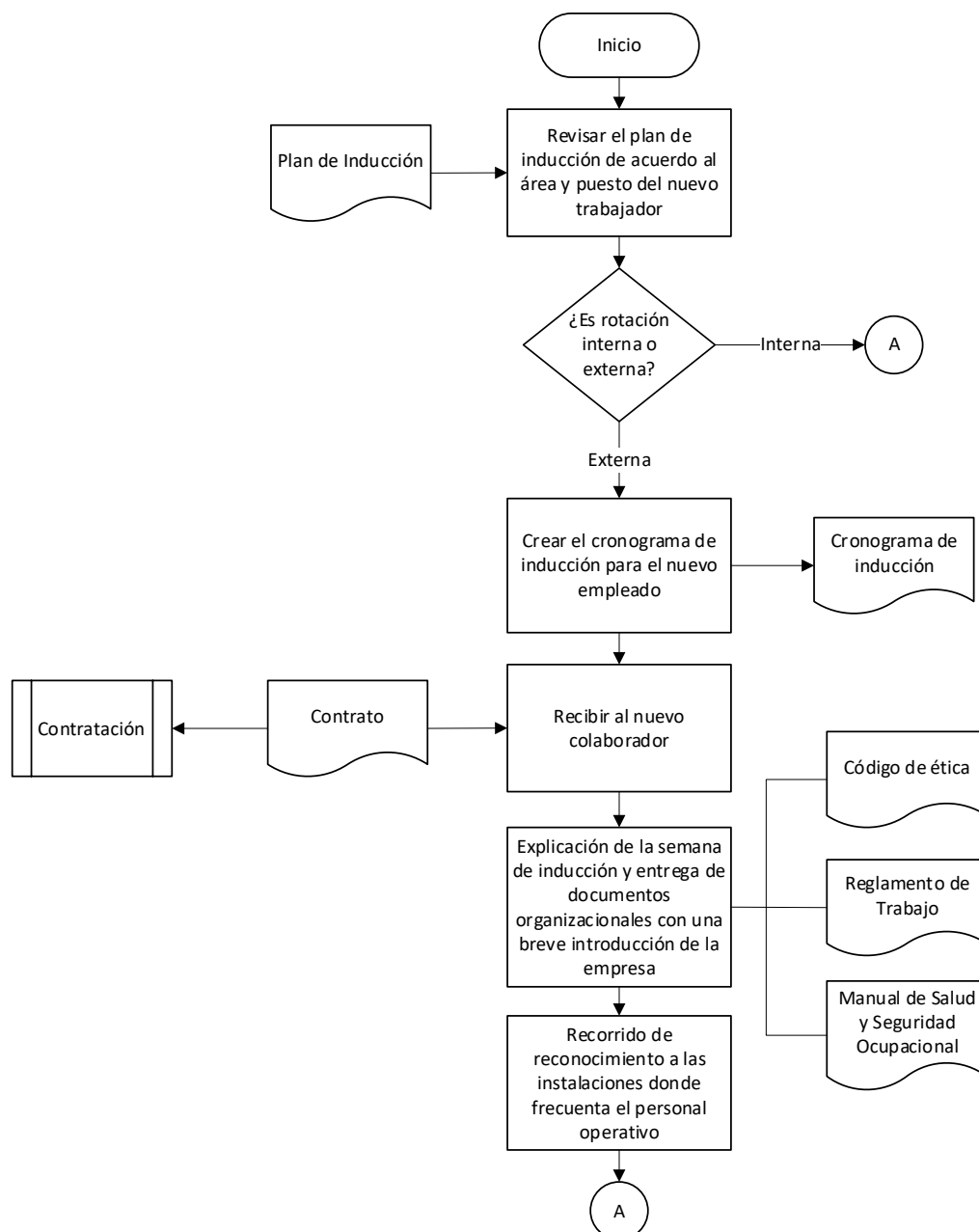
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-D-02-1	Informe de proceso de inducción	Impreso	1 año	Archivo Temporal

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-02	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
-------------------------	----------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: D01-02

NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN OPERATIVOS

A

Edición No. 01

Pág. 5 de 7

Reunión introductoria con el
accionista

Entrega – Recepción del
vehículo

Presentación a la tripulación
de la unidad vehicular

Retroalimentación del
proceso de inducción y
solventar dudas

FIN

Fecha:

Fecha:

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-01		NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Identificar que las actividades del personal administrativo están siendo desempeñadas acorde a los objetivos de la organización.

2. ALCANCE

Personal administrativo

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Evaluación 360°: Evaluación realizada por diferentes personas del entorno laboral de la persona evaluada, dependiendo su nivel de interacción.

FeedBack: Retroalimentación del proceso a las partes interesadas.

5. POLITICAS

- La evaluación de desempeño será anónima y se usará herramientas informáticas para garantizarla.
- La evaluación de desempeño será realizada por cada puesto de trabajo y por tres personas diferentes que sean del entorno directo del puesto.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-01	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- La evaluación de desempeño será realizada una vez al año.
- Todo el personal administrativo y directivos deben realizar la evaluación de desempeño de manera obligatoria.
- Los resultados del proceso serán consensuados por el jefe de RRHH
- Los resultados consensuados serán analizados por el jefe de RRHH y el gerente general.
- Las cinco personas con mejores resultados serán recompensadas con un incentivo de acuerdo con su calificación.
- Las cinco personas con los resultados más bajos deberán reunirse individualmente con el jefe de RRHH con el fin de generar un compromiso de mejorar su rendimiento.
- La evaluación de desempeño deberá ser realizada en base a las competencias asignadas a cada descripción de puesto.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media					
Descripción	Conocer el porcentaje de evaluaciones por debajo de la media sobre el total de las evaluaciones					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Evaluaciones por debajo de la media/total de evaluaciones) *100	Anual	Negativo	5%	25%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-01	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Porcentaje de mejora del rendimiento					
Descripción	Indicar si existe una mejora en el rendimiento respecto al año anterior					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Evaluación actual/Evaluación anterior)	Al finalizar el proceso de evaluación	Positivo	0,8	1,1	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

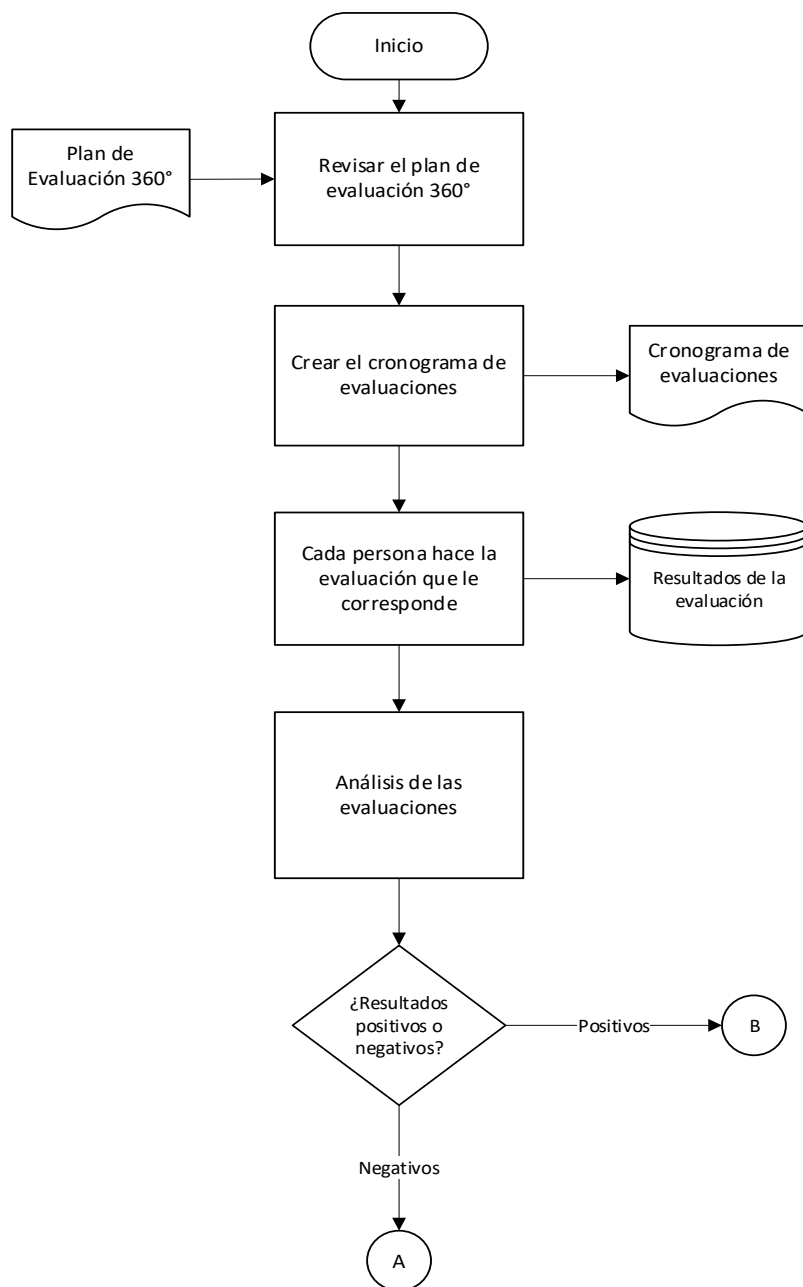
Código	Nombre
D-E-01-1	Manual de proceso de evaluación – Administrativo
D-E-01-2	Plan de Evaluación – Administrativo
D-E-01-4	Reglamento Interno de Trabajo – Administrativo

8. REGISTROS

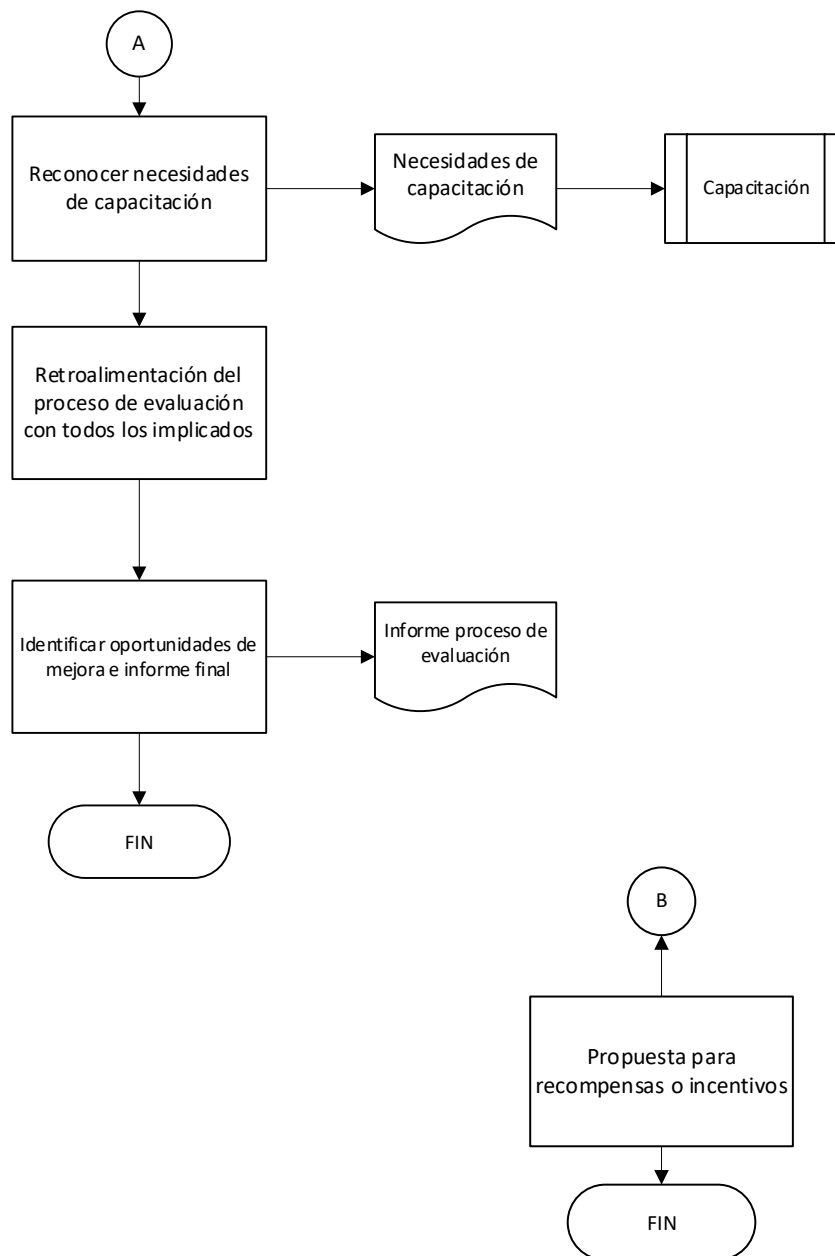
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-E-01-1	Informe de proceso de evaluación	Impreso	1 año	Archivo Pasivo
R-E-01-2	Evaluaciones	Digital	1 año	Archivo Temporal

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-01		NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-02		NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN OPERATIVO	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Identificar que las actividades del personal operativo están siendo desempeñadas acorde a los objetivos de la organización y en beneficio del accionista.

2. ALCANCE

Personal Operativo

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador del personal operativo - accionista

4. DEFINICIONES

Evaluación 360°: Evaluación realizada por diferentes personas del entorno laboral de la persona evaluada, dependiendo su nivel de interacción.

FeedBack: Retroalimentación del proceso a las partes interesadas.

5. POLITICAS

- La evaluación de desempeño será anónima y se usará herramientas informáticas para garantizarla.
- La evaluación de desempeño será realizada por cada puesto de trabajo y por tres personas diferentes que sean del entorno directo del puesto.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-02	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN OPERATIVO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- La evaluación de desempeño será realizada una vez al año.
- Todo el personal operativo debe realizar la evaluación de desempeño de manera obligatoria.
- Los resultados del proceso serán consensuados por el jefe de RRHH
- Los resultados consensuados serán analizados por el jefe de RRHH y el accionista en calidad de empleador
- Las cinco personas con mejores resultados serán recompensadas con un incentivo de acuerdo con su calificación.
- Las cinco personas con los resultados más bajos deberán reunirse individualmente con el jefe de RRHH y el accionista con el fin de generar un compromiso de mejorar su rendimiento.
- La evaluación de desempeño deberá ser realizada en base a las competencias asignadas a cada descripción de puesto.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media					
Descripción	Conocer el porcentaje de evaluaciones por debajo de la media sobre el total de las evaluaciones					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Evaluaciones por debajo de la media/total de evaluaciones) *100	Anual	Negativo	5%	25%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

Fecha		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
			
CODIGO: E01-02	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN OPERATIVO		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Porcentaje de mejora del rendimiento					
Descripción	Indicar si existe una mejora en el rendimiento respecto al año anterior					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Evaluación actual/Evaluación anterior)	Al finalizar el proceso de evaluación	Positivo	0,8	1,00	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-E-01-1	Manual de proceso de evaluación – Operativo
D-E-01-2	Plan de Evaluación – Operativo
D-E-01-4	Reglamento Interno de Trabajo – Operativo

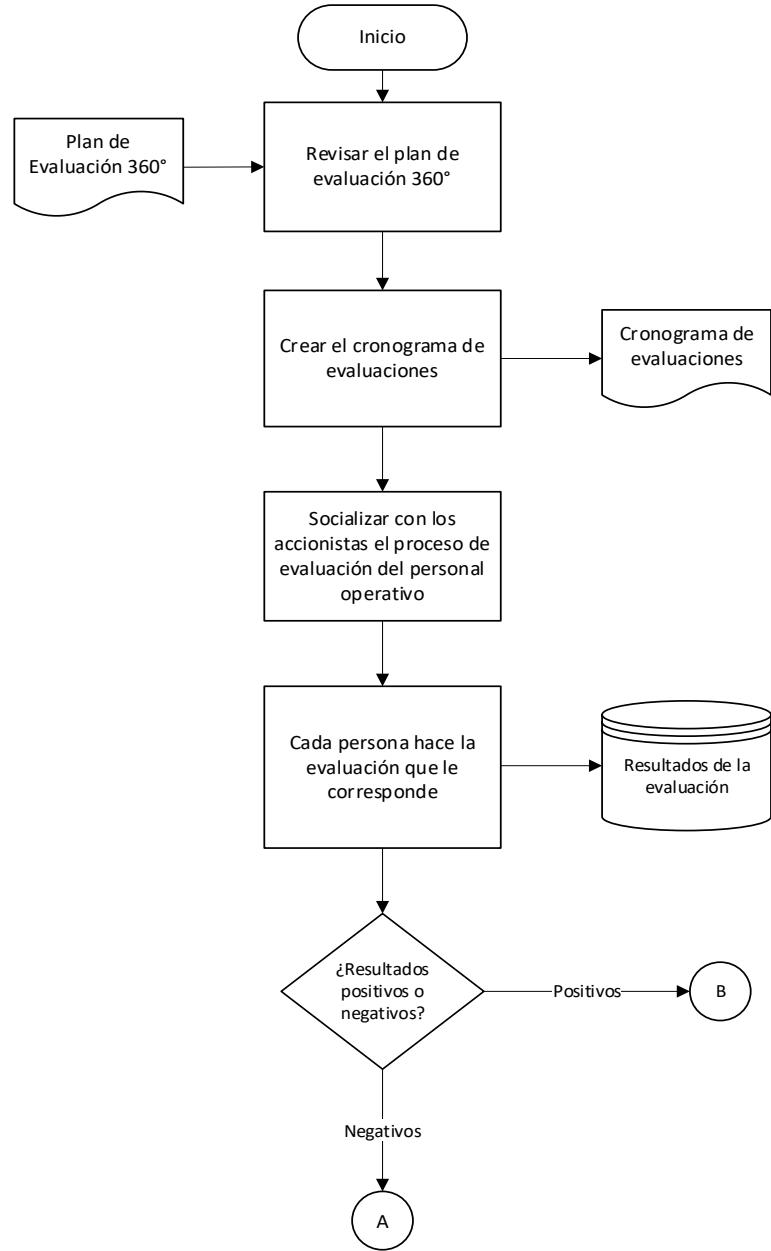
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-E-01-1	Informe de proceso de evaluación	Impreso	1 año	Archivo Pasivo

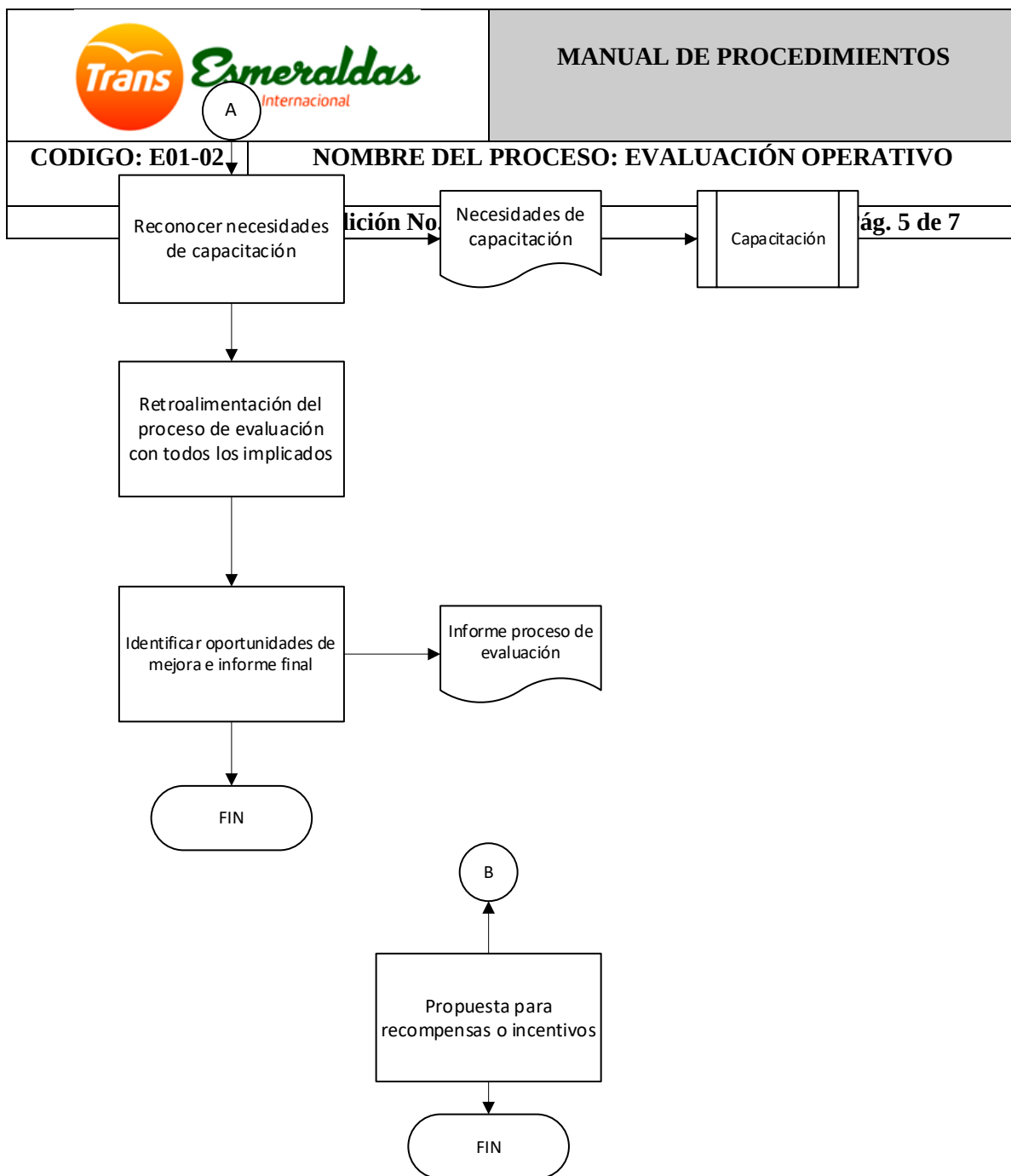
R-E-01-2	Evaluaciones	Digital	1 año	Archivo Temporal
----------	--------------	---------	-------	---------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-02	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN OPERATIVO		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01	NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Gestionar de la mejor manera la disolución del contrato laboral entre la empresa y el personal operativo, respetando el marco legal que sustenta el proceso.

2. ALCANCE

Personal bajo relación de dependencia de la empresa

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Renuncia: Documento formal donde el empleado notifica su voluntad de separarse de la empresa.

Despido: Documento formal donde la empresa notifica al empleado que desea cesar de su relación laboral.

5. POLITICAS

- El empleado que decide desvincularse de la empresa deberá notificar al departamento de RRHH 15 días antes.
- Durante los 15 días previo a la desvinculación, el empleado deberá realizar un informe sobre sus actividades y el estado de sus obligaciones.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01	NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN ADMINISTRATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- El ultimo día laboral, la persona que se va a desvincular de la empresa deberá hacer la entrega formal del puesto.
- Si la empresa decide despedir a un empleado deberá notificarlo 15 días antes de su salida.
- El departamento de RRHH será el responsable de ejecutar la desvinculación del personal administrativo y realizar un expediente del ex empleado.
- Los valores por concepto de liquidación deberán ser entregados de acuerdo con lo dispuesto en la ley.
- De ser necesario, el jefe de RRHH viajara a las distintas provincias cuando un proceso de desvinculación se complique con el fin de mediar y finalizar el proceso de la mejor manera.

6. INDICADORES

Nombre	Índice de rotación del personal					
Descripción	Mide el porcentaje de rotación del personal					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Contrataciones - desvinculaciones/ Total de empleados) *100	Anual	Negativo	10%	30%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01		NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7	

Nombre	Porcentaje de desvinculaciones por incumplimiento al reglamento interno de trabajo					
Descripción	Conocer el porcentaje de desvinculaciones por cuestiones de incumplimiento al reglamento de trabajo					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Desvinculaciones por incumplir el reglamento de trabajo/total desvinculaciones) *100	Anual	Negativo	1%	5%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-F-01-1	Manual de proceso de desvinculación – Administrativo
D-F-01-4	Reglamento Interno de Trabajo – Administrativo

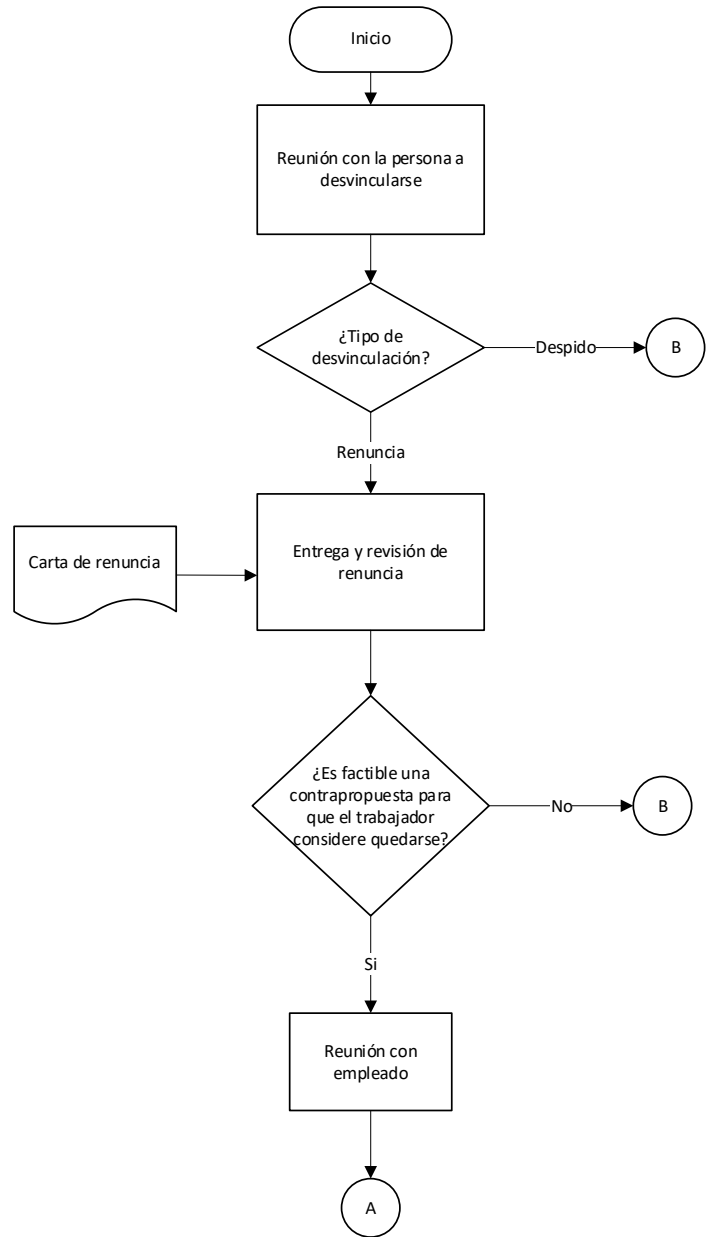
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-F-01-1	Acta de Finiquito	Impreso	2 años	Archivo Pasivo
R-F-01-2	Documento de renuncia o despido	Impreso	2 años	Archivo Pasivo
R-F-01-3	Aviso de salida	Impreso	2 años	Archivo Pasivo
R-F-01-4	Informe de desvinculación	Impreso	2 años	Archivo Pasivo

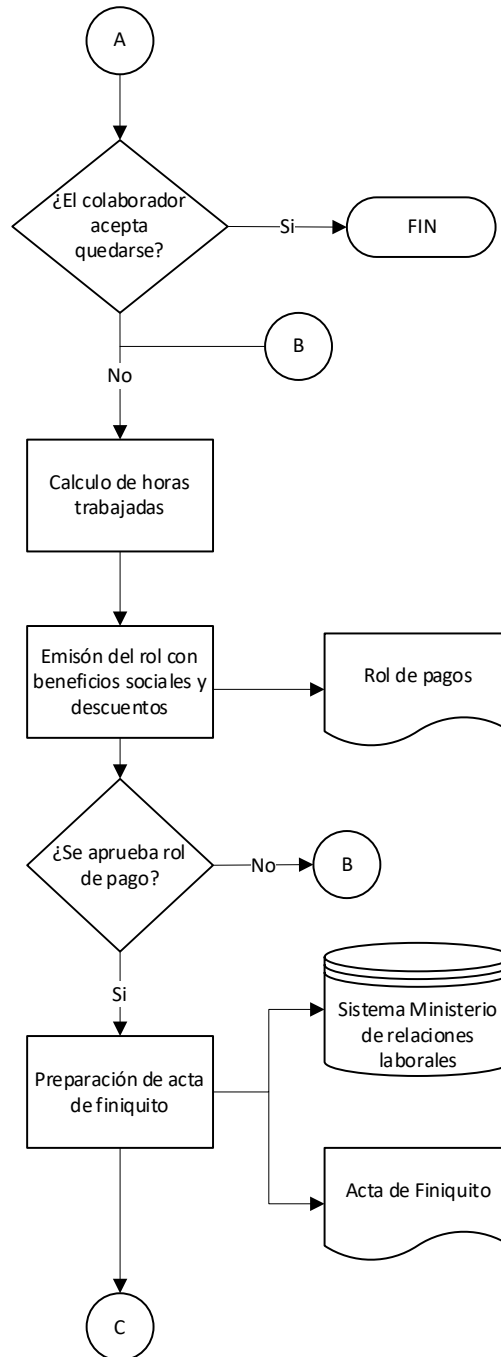
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01		NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN ADMINISTRATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7	
Fecha:		Fecha:	

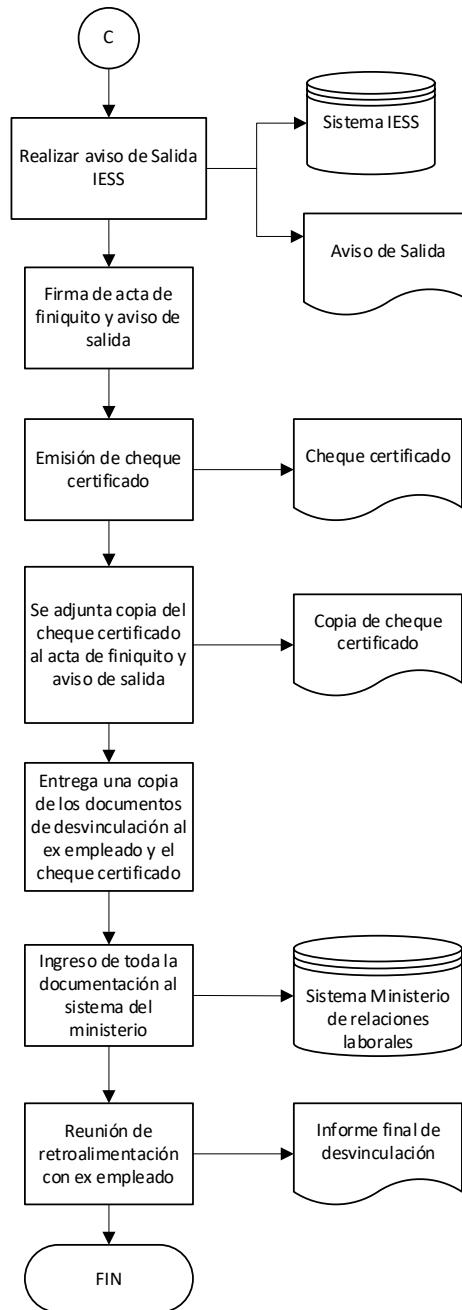
9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-02		NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Mediar de la mejor manera la disolución del contrato laboral entre el accionista y el personal operativo, respetando el marco legal que sustenta el proceso.

2. ALCANCE

Personal Operativo vinculado a cada accionista

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador del personal operativo

4. DEFINICIONES

Renuncia: Documento formal donde el empleado notifica su voluntad de separarse de la empresa.

Despido: Documento formal donde la empresa notifica al empleado que desea cesar de su relación laboral.

5. POLITICAS

- El empleado que decide desvincularse de una unidad de transporte deberá notificar al accionista 15 días antes.
- El accionista deberá notificar al departamento de RRHH con tres días de anticipación la salida de algún empleado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-02	NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- Durante los 15 días previo a la desvinculación, el empleado deberá realizar un informe sobre sus actividades y el estado de sus obligaciones.
- El ultimo día laboral, la persona que se va a desvincular de la unidad de transporte deberá hacer la entrega formal del puesto al accionista.
- Si el accionista decide despedir a un empleado deberá notificarlo 15 días antes de su salida.
- El departamento de RRHH será el responsable de ejecutar la desvinculación del personal operativo y realizar un expediente del ex empleado.
- Los valores por concepto de liquidación deberán ser cancelados por el accionista de acuerdo con lo dispuesto en la ley.
- El coordinador del personal operativo y el accionista realizarán un informe para determinar si el empleado a desvincularse es apto para operar en otra unidad de transporte, este deberá ser adjuntado al expediente de RRHH

6. INDICADORES

Nombre	Índice de rotación del personal					
Descripción	Mide el porcentaje de rotación del personal					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Contrataciones - desvinculaciones/ Total de empleados) *100	Anual	Negativo	70%	95%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-02	NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN OPERATIVOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Porcentaje de desvinculaciones por incumplimiento al reglamento interno de trabajo					
Descripción	Conocer el porcentaje de desvinculaciones por cuestiones de incumplimiento al reglamento de trabajo					
Formula de Calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Desvinculaciones por incumplir el reglamento de trabajo/total desvinculaciones) *100	Anual	Negativo	1%	5%	Coordinador personal operativo	Jefe de RRHH Accionista

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-F-02-1	Manual de proceso de desvinculación – Operativo
D-F-02-2	Reglamento Interno de Trabajo – Operativo

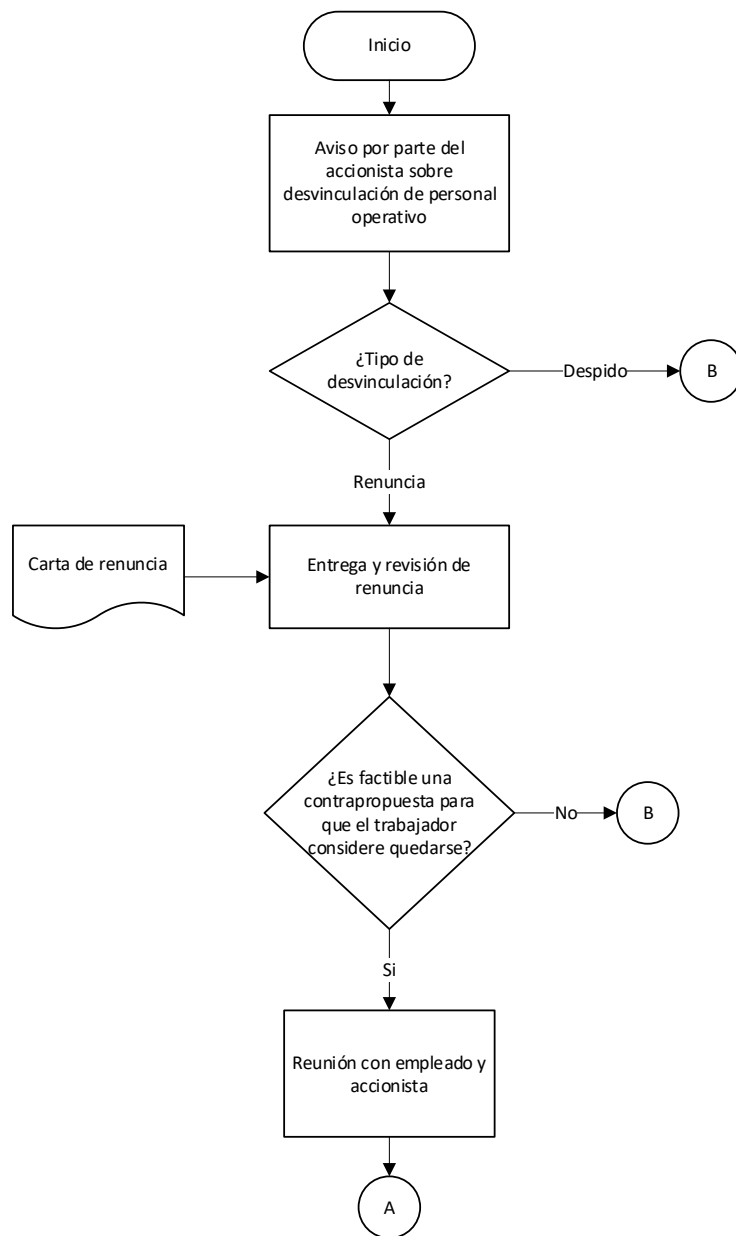
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-F-02-1	Acta de Finiquito	Impreso	2 años	Archivo Pasivo
R-F-02-2	Documento de renuncia o despido	Impreso	2 años	Archivo Pasivo
R-F-02-3	Aviso de salida	Impreso	2 años	Archivo Pasivo
R-F-02-4	Informe de desvinculación	Impreso	2 años	Archivo Pasivo

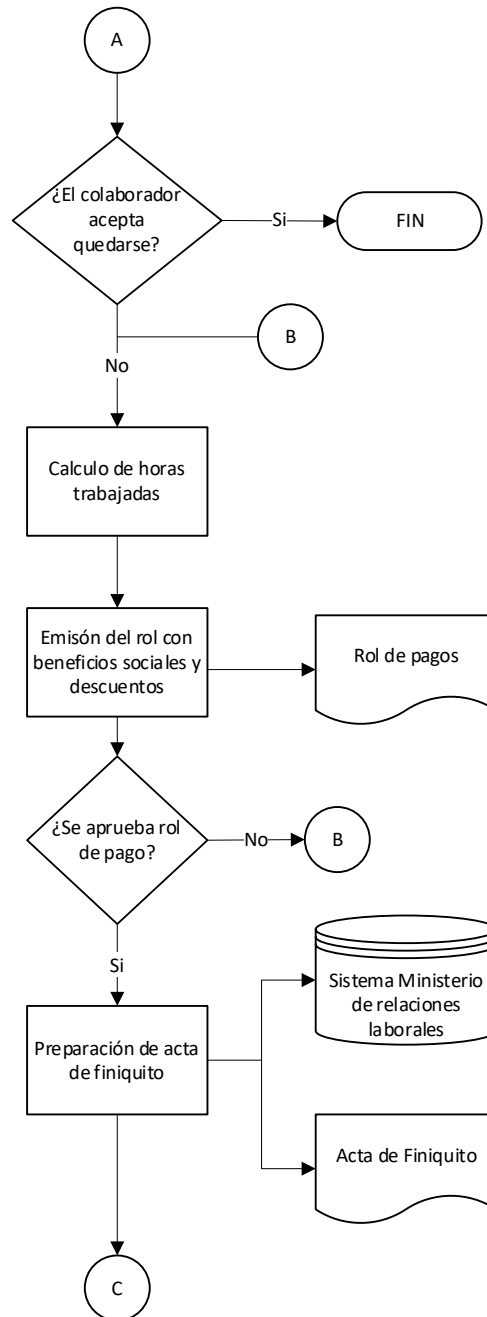
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
--------------------------------	-----------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-02		NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN OPERATIVOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7	
Fecha:		Fecha:	

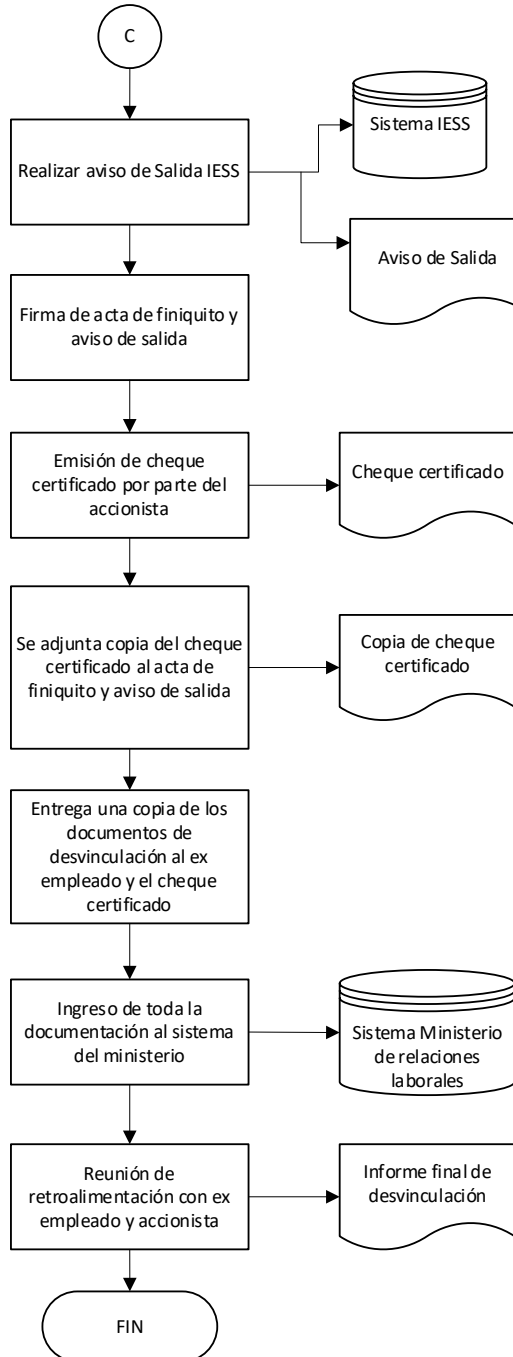
9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Anexo 13: Diccionario de competencias

Competencias Organizacionales, que todas las personas de la organización deben poseer y desarrollar.

- Trabajo en Equipo
- Orientación al Cliente interno y externo
- Ética
- Iniciativa
- Compromiso

Competencias Específicas, que aplican a distintas personas en función de su grado de responsabilidad.

Nivel Ejecutivo

- Liderazgo
- Visión Estratégica
- Dirección de equipos de trabajo
- Relaciones Públicas

Niveles intermedios y operativos

- Adaptabilidad - Flexibilidad
- Comunicación Eficaz
- Colaboración
- Responsabilidad

Trabajo en Equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

A	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

A	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
B	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
C	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.
D	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

Ética

Obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y buenas costumbres respetando las políticas organizacionales, incluso aplicarlos en la vida privada ya que estas deben estar por encima de su accionar.

A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. Capacidad para priorizar valores y buenas prácticas aun por sobre los intereses propios
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales y establecer un marco de trabajo para si mismo y para toda su área.
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres, practicas organizacionales, respetar las políticas y valores de la organización.

Iniciativa

Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas
B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
D	Ejecuta órdenes bajo supervisión

Compromiso

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pro del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pro de un objetivo común fijado por él mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Visión Estratégica

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Dirección de Equipos de Trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, además de alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.

A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas.
B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas
C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas.
D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad.

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
C	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Adaptabilidad

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.
---	---

Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Colaboración

Es la capacidad para brindar apoyo a otras personas, responder sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido expresadas abiertamente.

A	Capacidad para brindar apoyo a cualquier persona, responder a sus necesidad y requerimientos mediante iniciativa espontánea y anticipada sin necesidad de que las otras personas lo expresen abiertamente
B	Capacidad para colaborar con las personas de la organización relacionados directamente, mostrando interés por sus necesidades, aunque estas no hayan sido expresadas abiertamente.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área con predisposición de ayudar a otros.
D	Capacidad para brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.

Responsabilidad

Es la capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.

A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización además de demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque a largo plazo.
B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda su área además de demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque a mediano plazo.
C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus compañeros además de demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque a corto plazo.
D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.

Anexo 14: Perfiles de Cargo

Gerente

Datos de identificación	
Área / Departamento	Administrativo
Reportar a:	Accionistas

Misión del Cargo
Planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos de la empresa, tomar decisiones acertadas que velen por el bienestar de la organización y sus interesados.

Colaboradores directos (Cargos que le reportan)	Contactos Internos (Áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (Personas u Organizaciones fuera de la empresa)
Mandos medios	Departamento Administrativo	Accionistas
	Departamento Financiero	Entes de control

Perfil Duro					
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)			
Título de Tercer Nivel (obligatorio)		Paquete Office			
Título de Cuarto Nivel (Opcional)		CRM – ERP			
Idiomas Necesarios					
Idioma	Hablar	Escribir	Leer		
Ingles	Alto	Alto	Alto		
Nivel de experiencia		5 años en el sector			
Responsabilidades					
N°.	Actividades del Puesto	Valoración de Actividades			
		F	A	C	Total
1	Ejercer la representación legal de la empresa	5	5	4	25
2	Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable en la empresa y de las resoluciones emitidas por el directorio y la asamblea general de accionistas.	5	5	5	30
3	Controlar y supervisar los informes financieros, administrativos y operativos de la empresa.	3	5	4	23
4	Tomar decisiones que permitan el crecimiento sostenible del negocio, en base a sus facultades.	5	5	5	30

5	Controlar y mejorar la cultura organizacional de la empresa.	2	3	4	14
6	Participar en mesas de trabajo con Stakeholders relacionados con la operación de la empresa.	2	5	5	27
7	Proponer estrategias direccionadas a mejorar la eficiencia empresarial.	1	5	5	26
8	Rendir cuentas a la junta general de accionistas semestralmente mediante un informe	1	4	4	17

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Periodo de tiempo en que se realiza una actividad.
Afectación (A)	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad al realizar una actividad
Total	Multiplicación entre la afectación y la complejidad de las actividades, sumada la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Trabajo de campo dentro y fuera de la ciudad		
Conducción dentro y fuera de la ciudad		
Oficina propia en matriz		
Equipos, instrumentos y suministros adecuados para su gestión		
Perfil de competencias		
Organizacionales	Competencias	Nivel
	Trabajo en equipo	C
	Orientación al Cliente interno y externo	B
	Ética	A
	Iniciativa	A
	Compromiso	A
Específicas	Competencias	Nivel
	Liderazgo	A
	Visión estratégica	A
	Dirección de Equipos de trabajo	B
	Relaciones Públicas	A

Necesidades de entrenamiento
Sistemas informáticos de la empresa
Procesos de la organización
Leyes, normas y resoluciones sobre transporte interprovincial

Presidente

Datos de identificación	
Área / Departamento	Administrativo
Reportar a:	Accionistas

Misión del Cargo
Representar a la asamblea general de accionistas ante los administradores, velando por el correcto manejo de las inversiones y siendo vocero ante cualquier negligencia o problemática de la administración.

Colaboradores directos (Cargos que le reportan)	Contactos Internos (Áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (Personas u Organizaciones fuera de la empresa)
Gerencia	Departamento Administrativo	Accionistas
Mandos Medios	Departamento Financiero	Entes de control

Perfil Duro					
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)			
Título de Tercer Nivel (obligatorio)		Paquete Office			
Título de Cuarto Nivel (Opcional)		CRM – ERP			
Idiomas Necesarios					
Idioma	Hablar	Escribir	Leer		
Inglés	Alto	Alto	Alto		
Nivel de experiencia		5 años en el sector			
Responsabilidades					
N°.	Actividades del Puesto	Valoración de Actividades			
		F	A	C	Total
1	Controlar la diligencia de la gerencia	3	4	4	19
2	Trabajar con el directorio la planificación y ejecución de proyectos en pro de la empresa	3	4	5	23
3	Fomentar la buena comunicación entre la asamblea general de accionistas y la administración	4	4	3	16
4	Coordinar reuniones con la asamblea y miembros del directorio para evaluar el direccionamiento de la empresa	2	4	4	18
5	Trabajar en conjunto con gerencia para fomentar buenas inversiones empresariales	5	5	5	30

6	Presentar informes semestrales de actividades.	2	4	4	18
----------	--	----------	----------	----------	-----------

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Periodo de tiempo en que se realiza una actividad.
Afectación (A)	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad al realizar una actividad
Total	Multiplicación entre la afectación y la complejidad de las actividades, sumada la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Trabajo de campo dentro y fuera de la ciudad		
Conducción dentro y fuera de la ciudad		
Oficina propia en matriz		
Equipos, instrumentos y suministros adecuados para su gestión		
Perfil de competencias		
Organizacionales	Competencia	Nivel
	Trabajo en equipo	A
	Orientación al Cliente interno y externo	A
	Ética	A
	Iniciativa	B
	Compromiso	A
Específicas	Competencia	Nivel
	Relaciones Publicas	A
	Liderazgo	B
	Visión estratégica	A
	Dirección de Equipo de Trabajo	A

Necesidades de entrenamiento
Sistemas informáticos de la empresa
Comunicación con socios
Leyes, normas y resoluciones sobre transporte interprovincial

Jefe de Talento Humano Administrativo

Datos de identificación	
Área / Departamento	Recursos Humanos
Reportar a:	Gerente

Misión del Cargo
Planificar, dirigir y controlar los procesos del sistema de gestión de talento humano de Trans-Esmeraldas con el fin de mantener un ambiente laboral óptimo que garantice un equipo de trabajo altamente calificado para la organización.

Colaboradores directos (Cargos que le reportan)	Contactos Internos (Áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (Personas u Organizaciones fuera de la empresa)
Mandos medios	Departamento Administrativo	Accionistas
Nivel operativo		Entes de control

Perfil Duro					
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)			
Título de Tercer Nivel (obligatorio)		Paquete Office			
Título de Cuarto Nivel (Opcional)		Páginas Gubernamentales			
		CRM – ERP			
Idiomas Necesarios					
Idioma	Hablar	Escribir	Leer		
Ingles	Medio	Medio	Medio		
Nivel de experiencia		3 años en el sector			
Responsabilidades					
N°.	Actividades del Puesto	Valoración de Actividades			
		F	A	C	Total
1	Proponer planes de mejoramiento referentes a la gestión del talento humano	3	3	4	15
2	Diseñar e Implementar políticas para la gestión del talento humano	3	4	5	23
3	Coordinar y evaluar los procesos del departamento de recursos humanos	4	5	5	29
4	Participar activamente en la planificación y revisión del plan estratégico de la empresa	2	4	4	18
5	Cumplir con la normativa laboral del país en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos	5	5	5	30

6	Asesorar al personal y Stakeholders en temas laborales	5	3	3	14
----------	--	----------	----------	----------	-----------

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Periodo de tiempo en que se realiza una actividad.
Afectación (A)	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad al realizar una actividad
Total	Multiplicación entre la afectación y la complejidad de las actividades, sumada la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Trabajo de campo dentro y fuera de la ciudad		
Oficina propia en matriz		
Equipos, instrumentos y suministros adecuados para su gestión		
Perfil de competencias		
Organizacionales	Competencia	Nivel
	Trabajo en equipo	A
	Orientación al Cliente interno y externo	A
	Ética	A
	Iniciativa	C
	Compromiso	B
Específicas	Competencia	Nivel
	Adaptabilidad – Flexibilidad	B
	Comunicación eficaz	A
	Responsabilidad	A

Necesidades de entrenamiento
Sistemas informáticos de la empresa
Leyes, normas y resoluciones sobre relaciones laborales

Coordinador de Talento Humano Operativo

Datos de identificación	
Área / Departamento	Recursos Humanos
Reportar a:	Jefe de Talento Humano Administrativo

Misión del Cargo
Planificar, dirigir y controlar los procesos del sistema de gestión de talento humano definidos para el personal operativo con el fin de controlar la correcta diligencia de cada empleador u socio de Trans-Esmeraldas con respecto a su tripulación.

Colaboradores directos (Cargos que le reportan)	Contactos Internos (Áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (Personas u Organizaciones fuera de la empresa)
Nivel Operativo	Dpto. De Operaciones	Accionistas

Perfil Duro					
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)			
Título de Tercer Nivel (obligatorio)		Paquete Office CRM – ERP			
Idiomas Necesarios					
Idioma	Hablar	Escribir	Leer		
Ingles	Básico	Básico	Básico		
Nivel de experiencia		2 años en el sector			
Responsabilidades					
N°.	Actividades del Puesto	Valoración de Actividades			
		F	A	C	Total
1	Controlar los procesos de gestión del talento humano operativo de la mano con los accionistas	5	5	4	25
2	Verificar los pagos por concepto de sueldo a la tripulación de cada unidad	3	4	3	15
3	Verificar el pago al IESS de la tripulación de cada unidad	3	4	3	15
4	Multar a la tripulación o empleador que incumpla los lineamientos de la empresa.	5	3	3	14
5	Realizar contrato laboral y afiliación al IESS del personal operativo	5	5	2	15
6	Mediar entre miembros de la tripulación y empleadores en caso de terminar su relación laboral.	5	4	4	21

7	Comunicar a los accionistas todo lo referente a normativa laboral vigente	5	5	5	30
---	---	---	---	---	----

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Periodo de tiempo en que se realiza una actividad.
Afectación (A)	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad al realizar una actividad
Total	Multiplicación entre la afectación y la complejidad de las actividades, sumada la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Comunicación con accionistas todo el tiempo		
Oficina propia en matriz		
Equipos, instrumentos y suministros adecuados para su gestión		
Perfil de competencias		
Organizacionales	Competencia	Nivel
	Trabajo en equipo	C
	Orientación al Cliente interno y externo	A
	Ética	A
	Iniciativa	A
	Compromiso	B
Específicas	Competencia	Nivel
	Comunicación eficaz	A
	Colaboración	B
	Responsabilidad	A

Necesidades de entrenamiento	
Sistemas informáticos de la empresa	
Comunicación con socios y tripulación	
Leyes, normas y resoluciones sobre relaciones laborales	

Chofer

Datos de identificación	
Área / Departamento	Recursos Humanos
Reportar a:	Coordinador de Talento Humano Operativo

Misión del Cargo
Conducir la unidad de transporte correspondiente a su empleador y apoyar las actividades que se desempeñan en esta.

Colaboradores directos (Cargos que le reportan)	Contactos Internos (Áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (Personas u Organizaciones fuera de la empresa)
Nivel operativo	Recursos Humanos	Accionistas
	Operaciones	Entes de control

Perfil Duro					
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)			
Bachillerato Completo		Dispositivos electrónicos			
Formación como conductor profesional Licencia tipo D		Mecánica de buses			
Idiomas Necesarios					
Idioma	Hablar	Escribir	Leer		
Inglés	Básico	Básico	Básico		
Nivel de experiencia		5 años como chofer de bus interprovincial			
Responsabilidades					
N°.	Actividades del Puesto	Valoración de Actividades			
		F	A	C	Total
1	Cumplir con las rutas y frecuencias establecidas por la operadora	5	5	3	20
2	Conducir la unidad de transporte de manera eficiente y responsable	5	5	4	25
3	Motivar y garantizar el trabajo en equipo con la tripulación	5	4	3	17
4	Cumplir con el tiempo de conducción y descanso asignado a cada chofer	5	5	2	15
5	Realizar y registrar de manera rutinaria chequeos y mantenimiento preventivo a la unidad	5	5	3	20
6	Cumplir y respetar con la normativa regulatoria referente al giro de negocio.	5	4	3	17

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Periodo de tiempo en que se realiza una actividad.
Afectación (A)	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad al realizar una actividad
Total	Multiplicación entre la afectación y la complejidad de las actividades, sumada la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Conducción dentro y fuera de la ciudad		
Áreas de descanso adecuadas propias de la empresa		
Horarios nocturnos y diurnos		
Equipos, instrumentos y suministros adecuados para su gestión		
Perfil de competencias		
Organizacionales	Competencia	Nivel
	Trabajo en equipo	A
	Orientación al Cliente interno y externo	A
	Ética	B
	Iniciativa	B
	Compromiso	B
Específicas	Competencia	Nivel
	Adaptabilidad – flexibilidad	B
	Colaboración	A
	Responsabilidad	A

Necesidades de entrenamiento
Manejo de acuerdo con el tipo de vehículo
Mecánica de acuerdo con el tipo de vehículo
Leyes, normas y resoluciones sobre tránsito y transporte interprovincial.

Asistente de Viaje

Datos de identificación	
Área / Departamento	Talento Humano
Reportar a:	Coordinador de Talento Humano Operativo

Misión del Cargo
Mantener la unidad de transporte, a su cargo, en perfectas condiciones higiénicas y apoyar a la tripulación brindando atención al cliente durante los viajes.

Colaboradores directos (Cargos que le reportan)	Contactos Internos (Áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (Personas u Organizaciones fuera de la empresa)
Nivel operativo	Recursos Humanos	Accionistas
	Dpto. Operativo	Entes de control

Perfil Duro					
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)			
Título de Bachiller		Mecánica Automotriz			
Título de tercer nivel (opcional)		Limpieza y mantenimiento de vehículos pesados			
Idiomas Necesarios					
Idioma	Hablar	Escribir	Leer		
Inglés	Básico	Básico	Básico		
Nivel de experiencia		2 años en el sector			
Responsabilidades					
Nº.	Actividades del Puesto	Valoración de Actividades			
		F	A	C	Total
1	Limpiar la unidad asignada en cada etapa de los viajes, garantizando la buena presencia para los clientes.	3	4	4	19
2	Recepción y entrega de equipaje al inicio y fin de cada viaje.	3	4	5	23
3	Colaborar con el mantenimiento preventivo de la unidad en conjunto con la tripulación.	4	4	3	16
4	Atender las necesidades de los pasajeros durante el trayecto del viaje.	2	4	4	18
5	Custodiar encomiendas entregadas por la operadora hasta que llegue a su destino	5	5	5	30
6	Cumplir con las normas y protocolos establecidos por la operadora	2	4	4	18

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Periodo de tiempo en que se realiza una actividad.
	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad al realizar una actividad
Total	Multiplicación entre la afectación y la complejidad de las actividades, sumada la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Trabajo dentro y fuera de la ciudad		
Instalaciones de descanso propias de la operadora		
Equipos, instrumentos y suministros adecuados para su labor		
Perfil de competencias		
Organizacionales	Competencia	Nivel
	Trabajo en equipo	B
	Orientación al Cliente interno y externo	B
	Ética	A
	Iniciativa	A
	Compromiso	B
Específicas	Competencia	Nivel
	Comunicación Eficaz	A
	Colaboración	A
	Responsabilidad	B

Necesidades de entrenamiento
Atención al cliente
Resolución de conflictos
Leyes, normas y resoluciones sobre transporte interprovincial