



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“La Gestión del Capital Humano y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Transvía”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Merizalde Medranda, Christian Sergio

DIRECTOR: Jijón Gordillo, Elaine Raquel, Mgs.

CENTRO REGIONAL GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Elaine Raquel Jijón Gordillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: La Gestión del Capital Humano y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Transvía realizado por Merizalde Medranda Christian Sergio, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Merizalde Medranda Christian Sergio declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: La Gestión del Capital Humano y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Transvía, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Elaine Raquel Jijón Gordillo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....
Autor: Merizalde Medranda Christian Sergio
Cédula: 0923402069

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a DIOS, por su infinita bondad y justicia. Y en esa misma línea a mi querida madre. Por ayudarme siempre a ser un mejor hombre.

También quiero dedicar esta tesis a mi padre y a mis dos hermanos porque me han dado la fuerza para seguir luchando en este mundo lleno de adversidades y obstáculos.

Finalmente extendiendo esta dedicatoria a mi directora de tesis y a nuestra querida UTPL, porque gracias a su metodología de estudio vanguardista, fui forjándome como un estudiante autodidacta y apasionado por el conocimiento.

AGRADECIMIENTO

Quiero mostrar mi agradecimiento a todas aquellas personas que con su apoyo han permitido la realización de esta tesis de maestría, sin el cual ni el resultado, ni las experiencias subsecuentes hubiesen sido lo mismo.

En particular, quiero agradecerle a DIOS porque siempre ilumina mi camino y me bendice a donde quiera que vaya.

A mi madre y a mi padre, por inculcarme una gran cantidad de principios y virtudes; y sobre todo por enseñarme a no perder la fe, la esperanza y el amor a Dios.

A mis dos hermanos; Johnn y Jonathan por estar siempre conmigo.

A mis maestros y compañeros, por compartir sus conocimientos.

A mis mejores amigos, tíos y primos.

A mi directora de tesis, por su atenta colaboración y acertada retroalimentación.

A la UTPL, por continuar formándome como profesional.

Y a la mujer que siempre llevaré en el corazón: Karen.

Eternamente gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del director de trabajo de fin de maestría.....	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPÍTULO I:

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Formulación del problema	8
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5. Marco Teórico	11
1.5.1. El Capital Humano	14
1.5.2. El clima organizacional	18
1.5.3. Incidencia del área de Recursos Humanos	21
1.6. Definición de términos conceptuales	23
1.7. Hipótesis	27
1.8. Metodología	27
1.8.1. Tipos de investigación	28
1.8.2. Técnicas e instrumentos utilizados	29
1.8.3. Población y muestra	29

CAPÍTULO II:

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	32
2.1.1. Eficiencia y eficacia	34
2.2. Gestión del Capital Humano	35
2.2.1. La Gestión del Capital Humano por competencias	35
2.2.2. Reclutamiento y selección de personal	36
2.2.3. Análisis y descripción del puesto	37
2.2.4. Evaluación del desempeño	39
2.2.5. El estrés laboral	41
2.2.6. Satisfacción laboral	43
2.2.7. Salud y seguridad ocupacional	45
2.3. Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones.	46
2.4. Importancia de la Administración del Talento Humano.	48
2.5. Cultura organizacional	49

2.6. Antecedentes del Consorcio Transvía, Guayaquil	52
2.6.1. Estructura organizacional actual	54
2.7. El termómetro de Recursos Humanos: Clima Laboral	54
2.8. Indicadores (Cifras y estadísticas)	55
2.9. Análisis de los resultados del diagnóstico.	56
2.9.1. Interpretación de los resultados de las encuestas.	56
2.9.2. Análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas.	75
2.10. Comprobación de la hipótesis	80
2.11. Triangulación e interpretación de los resultados del estudio.	84

CAPÍTULO III:

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.

3.1. Análisis F.O.D.A.	87
3.2. Misión y Visión	89
3.3. Valores institucionales	89
3.4. Políticas	90
3.5. Modelo Operativo	95
3.5.1. Diagnóstico situacional	95
3.5.2. Comunicación Interna	98
3.5.3. Departamento de Bienestar Social y Seguridad Industrial	100
3.5.4. Sistemas de Selección y reclutamiento	101
3.5.5. Estrategia para mejorar la imagen y credibilidad	106
3.6. Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta	108
3.7. Presupuesto de la inversión para establecer mejoras en el capital humano	109
3.8. Gastos incurridos en el desarrollo de la investigación	110
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	119

RESUMEN

Muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio deben contar con un personal motivado y muy bien direccionado. Si esto faltare, los resultados serán muy perjudiciales para las instituciones, tal como ha ocurrido con la empresa Consorcio Transvía; que está encargada de la operación y gestión de recaudo del sistema de transporte masivo urbano de Guayaquil – Metrovía.

Es por ello, que mediante este estudio se busca la concientización de los directivos de la empresa en referencia, a fin de que le den la valoración real, que debe tener el capital humano. El trabajo como tal, consistió en realizar un diseño de estructura organizacional, que incluye al reclutamiento, capacitación, trabajo en equipo, liderazgo participativo, motivación y la comunicación asertiva como elementos importantes para que el desempeño de los empleados sea efectivo y estén alineados a los objetivos organizacionales.

Se concluye considerando que esta herramienta ayudará a solucionar los problemas de motivación y rendimiento que aquejan los empleados del Consorcio; a mejorar sus índices de satisfacción al usuario; y a fortalecer su imagen ante los diversos públicos.

Palabras Claves: competitiva, capital humano, trabajo en equipo, remuneración, valoración, liderazgo, solucionar, rendimiento, motivación, imagen.

ABSTRACT

Many organizations ignore that in order to become competitive and dealing with changes to the success, they must have a motivated staff and this must be planned and targeted.

Lacking that, the result could be inappropriate or harmful such as: Consorcio Transvía. This enterprise has been in charged with the operation and fundraising of the Public Transportation system in Guayaquil – Metrovía.

That is why, by studies, it is intended to make the company's director aware and conscious in order to give a valuation in human Capital. It has been reorganizing a new structure that includes: personnel search, training, teamwork, cooperative leadership, motivation, new manuals and policies as well as important elements that will help employees with the tasks and these can be effective in meeting the objective.

In conclusion, it is considered that this tool will help to solve the motivation problems and through this mechanism, It will help the company understand what annoys employees and improve the needs of the users, strengthen and build the image in front of various public.

Key Words: Competitive power, human capital, teamwork, compensation, valuation, resolution of problems, leadership, motivation and image.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa debe tener un ambiente agradable que permita a los colaboradores poder identificarse con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de toda su fuerza laboral. El ambiente en sí, refleja los factores que frecuentemente están presentes dentro de una organización, ya sean estructurales, físicos, psicológicos o sociales, los cuales influyen muchas veces en la productividad y comunicación entre los empleados que conforman la misma. Es por ello que se recomienda que las empresas cuenten con un ambiente propicio para lograr un mejor rendimiento laboral y aprovechamiento del potencial de su personal.

En tal sentido se considera que un modelo de gestión del capital humano, es una pieza fundamental para establecer mejoras en el desempeño de las personas que laboran en una organización. Más aún si esta acarrea problemas sustanciales que impiden el desarrollo de la misma.

Por ello, a través de este estudio, se pretende implementar un diseño de una estructura organizacional del capital humano en el Consorcio Transvía.

La investigación como tal, se estructura en tres capítulos. El capítulo I presenta la introducción de este estudio, aquí se determinan los motivos por los cuales el presente proyecto es considerado útil e importante de llevarse a cabo. A su vez, se incluye la justificación y fundamentaciones teóricas debidamente sustentadas por pensadores y estudiosos del tema. Sumado a los Objetivos, la Hipótesis, Población y Muestra y la metodología de investigación utilizada.

En el capítulo II se identifican los fundamentos teóricos y empíricos más relevantes de la teoría analizada sobre la Gestión del talento humano y como intervienen en el éxito de la empresa. Se explica la importancia de la actitud que debe tomar la empresa con respecto a su fuerza laboral, además que debe considerar para mantener a un personal motivado, comprometido, competente, preparado y eficiente, lo cual influye directamente en la rentabilidad de la empresa.

Esta sección también ofrece una revisión de otras concepciones no menos importantes, como por ejemplo: factores que influyen en la comunicación de las organizaciones. Incluye los análisis

de los resultados de las encuestas, con su correspondiente interpretación; además de las entrevistas que agregan valor a este estudio.

Finalmente en el capítulo III se desarrolla el diseño de una estructura organizacional de gestión de capital humano para el Consorcio Transvía. Aquello incluye desde el análisis de la situación de la empresa mediante el F.O.D.A., Visión y Misión del proyecto, selección del personal, compensaciones, la implementación de políticas y acciones, un grupo de estrategias para mejorar la imagen y credibilidad de la empresa, la creación de un departamento de bienestar social, la instauración de canales adecuados de comunicación, el Coaching como herramienta de motivación y finalmente un cuadro que refleja el plan de monitoreo. Además aparece la capacitación recurrente como un proceso sistematizado por medio del cual se busca de forma planeada y ordenada, el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

Es importante destacar que se considera a esta investigación como un gran aporte para el Consorcio Transvía, ya que a través de este modelo innovador y con una acertada dirección de su fuerza laboral, se podrá ayudar a los individuos que conforman la organización a volverse más efectivos. Más aún si consideramos al mejoramiento continuo como obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva. Hoy en día, el proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresen a la organización y continuar en toda su carrera. En función a los antes citado, esta investigación pretende darle un enfoque basado en la mejora continua y una acertada dirección del activo más importante de la empresa. De esa forma se busca dar solución al problema de desempeño laboral que afecta en gran medida al Consorcio Transvía.

A modo de cierre, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se pudo extraer con todos los resultados obtenidos, así como la bibliografía y anexos que sustentan la presentación de este estudio.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del problema

En un mundo enmarcado por la creciente globalización, la competencia en los negocios se hace cada vez más compleja, lo cual lleva a las empresas a recurrir a técnicas y estrategias que buscan desde la reducción de costos hasta la reingeniería total de procesos. Pero independiente a lo complejo o novedoso de las medidas adoptadas, todas tienen un factor común: necesitan de personas para lograrlo.

Hoy en día, las personas no están interesadas en pasar 15 o 25 años en una misma empresa por más que sus condiciones económicas en ésta, sean las más apropiadas. Ahora las personas se interesan por aprender, desarrollar todo su potencial y buscar el reconocimiento de sus superiores.

Pudiéndose denominar esto último como motivación intrínseca, ya que se busca el reconocimiento también y no solo el dinero.

Es por esto que las empresas deben salvaguardar, desarrollar y aprovechar al máximo el potencial de sus trabajadores y saber cómo almacenar y reutilizar esta información para que se genere un verdadero aprendizaje organizacional; aquí es donde se empieza a mencionar el Capital Humano con mayor propiedad.

Con dicho antecedente, esta investigación evidencia la problemática que afecta en gran medida al Consorcio Transvía, que ha hecho todo lo posible por administrar ineficientemente a su recurso humano. Trayendo como consecuencia grandes pérdidas de dinero, ya sea por no saber potencializar al personal vigente, como por contratar a trabajadores de manera innecesaria.

El Consorcio Transvía como tal, es una organización que fue constituida para administrar la operación y gestión de recaudo del Sistema de Transporte Masivo Urbano de Guayaquil. (Metrovía). Esta institución es regulada por la Fundación Metrovía, la cual le otorgó un contrato de 8 años. Contados desde el 2013. El contrato de licitación se obtuvo posterior a la participación en un concurso de contratación pública.

A continuación se exponen sus principales problemas, con relación al manejo de su recurso humano:

- No existe una adecuada capacitación al personal.
- Existen varios riesgos inherentes a la falta de seguridad laboral, tales como exponer a más de 20 técnicos a sufrir accidentes, por no usar los implementos adecuados al momento de ejercer su trabajo.
- Existe un monopolio y exclusividad de las decisiones y acciones relacionadas al manejo del recurso humano. A lo largo de la investigación se pudo constatar que la Gerencia General de esta empresa que tiene más de 300 empleados, le ha confiado varias funciones a una sola persona, tales como; administradora, jefa de recursos humanos, jefa de capacitación, jefa operativa, entre otros cargos relacionados.
- Existen más de 200 demandas a la empresa por parte de ex trabajadores, ya sea por despidos intempestivos o demora en el pago de la liquidación de haberes.
- No se encuentran alineados la administración de recursos humanos con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.
Para este punto se evidenció que no existen; objetivos organizacionales, manuales de políticas y procedimientos, misión, visión y reglamento interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- En el 2013, las multas impuestas por la Fundación Metrovía al Consorcio Transvía, superaron los \$30,000, por una pésima atención al cliente (Del personal del Consorcio Transvía a los pasajeros) y por infringir las normas impuestas en el contrato de licitación. Cabe destacar, que más de 400.000 personas utilizan el sistema diariamente.
- En el 2013, la empresa tuvo faltantes de dinero, superiores a \$100.000. De ese monto se pudo descontar el 95% a los empleados y el 5% restante se lo consideró como una pérdida. Gran parte de estos valores se originan por la falta de criterio al momento de seleccionar el personal, el maltrato al empleado, la inestabilidad laboral y por la concerniente falta de motivación de los trabajadores.
- No existen evaluaciones a los empleados, ni indicadores de desempeño o rendimiento.

- Los costos de personal para el año 2013, representaron el 73% del total de los gastos. Y la rotación del personal hasta el año 2013, superó al 100% del total de la nómina.
- A pesar de que existen más de 500 colaboradores en el Consorcio Transvía, la empresa no cuenta con una trabajadora social.
- Son continuos los llamados de atención u observaciones que emite el ente regulador (Fundación Metrovía) al Consorcio Transvía, ya sea por el maltrato al usuario o por las faltas que comete el área operativa. Esto ha afectado notablemente a su imagen organizacional.
- No existe un plan de capacitación, sobre salud y seguridad ocupacional.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión del capital humano, repercute en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Transvía?

En base a la formulación del problema, se plantean las siguientes preguntas directrices:

- ¿Cómo afecta el bajo desempeño laboral en el crecimiento de la empresa Consorcio Transvía?
- ¿En qué medida afecta a la imagen del Consorcio Transvía, el bajo rendimiento laboral de su personal?
- ¿Cómo medir el desempeño laboral, para agregar valor en la empresa?

1.3. Justificación

Cuando se presentan diferentes adversidades en la vida cotidiana, se busca la manera más adecuada de solucionarlas. Muchas veces se encuentran estrategias bastante acertadas, que son olvidadas fácilmente por la fragilidad de la memoria. Siendo así, que si se presenta este mismo problema, en una próxima oportunidad, o una situación similar, no se va a recordar a ciencia cierta cómo resolverla. Seguramente se invertirá más tiempo, dinero y otros recursos, lo

cual no ocurriría, si se tuviera un manual de procesos con la solución exitosa que se utilizó anteriormente.

Y es esto lo que ocurre precisamente en algunas organizaciones; como el Consorcio Transvía, en el cual no se gestiona el conocimiento, no se implementan manuales de procesos y no se optimiza la capacidad que tienen las personas para realizar ciertas funciones.

En ese aspecto, se considera que la empresa en referencia para construir Capital Humano, necesita lo siguiente:

- Planeación estratégica clara.
- Construcción de un clima laboral propicio para un eficiente desempeño.
- Cultura organizacional adecuada.
- Mantener los procesos de Gestión de Capital Humano debidamente establecidos y documentados, además de implementar herramientas tecnológicas como apoyo.
- Utilizar instrumentos de medición de conductas, por medio de indicadores de gestión.
- Establecer políticas éticas y desarrollar conductas socialmente responsables.
- Retroalimentación o toma de decisiones basados en los anteriores resultados y reutilización de la información.

Es por ello que se busca a través de este estudio, que el Consorcio Transvía no se aleje de los cambios que ejercen la globalización y el eficiente manejo de los recursos. Más aún si el personal que labora en la empresa, está encargado de la atención al usuario de más de 400.000 personas que utilizan diariamente el servicio de transporte masivo urbano de Guayaquil. El adecuado desempeño de los colaboradores de esta institución, aportará en gran medida al desarrollo de la ciudad.

Por otra parte, esta investigación propondrá procesos de reclutamiento eficientes, que evite que el Consorcio Transvía, continúe con índices de rotación totalmente desproporcionados, tal como se dio en el 2013, que excedían el 100% de su personal. Conllevando a su vez, a mantener costos por nómina, superiores al 73% del total de sus gastos.

Los beneficiarios de este estudio serán principalmente los usuarios y los colaboradores del Consorcio Transvía. Seguido de sus directivos; quienes notarán que con una acertada gestión

de su capital humano, obtendrán resultados positivos en cuanto a responsabilidad social y rentabilidad.

Por otro lado, se verá beneficiada de manera indirecta, la Fundación Metrovía.

Se considera a la vez, que es factible el desarrollo de la investigación, puesto que se cuenta con el apoyo de los colaboradores internos y el representante legal; los mismos que están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se cuenta con los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

Finalmente, esta investigación pretende cambiar la filosofía de los directivos en cuanto al manejo del capital humano se refiere. Siendo esta, la única vía para renovar su imagen como organización ante los diversos públicos; y la consecuente mejora en los niveles de satisfacción al cliente y productividad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Examinar la forma en que la gestión del capital humano, repercute en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Transvía.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, utilizando técnicas de evaluación, que permitan conocer el nivel de satisfacción del personal.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano.
3. Diseño de una estructura organizacional de gestión de capital humano, para mejorar el desempeño laboral.
4. Mejorar la imagen y credibilidad del Consorcio Transvía, ante los grupos de interés.

1.5. Marco Teórico

El origen del concepto de capital humano se remonta a la década de los años sesenta, con la aportación de Becker (1964), considerado uno de los padres de la teoría del capital humano y pionero en desarrollar una primera aproximación a dicho concepto¹

Por su parte Schultz (1970), aclara que si no se consideran los recursos humanos como una forma de capital, producto de una inversión, se está fomentando una noción errónea de trabajo. “El concepto de trabajo implica mucho más que habilidades de tipo manual de las que pueden estar dotados por igual todos los trabajadores. Estos deberían considerarse como capitalistas, porque invierten en conocimientos y habilidades que tienen valor económico.

Varias décadas después, el autor Edvinsson (1996) presentó el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente analogía: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (los frutos) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por los frutos, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén nutridas y sanas. Esto es válido para las organizaciones: ya que si sólo nos concentramos en los frutos (resultados económicos) e ignoramos los valores escondidos (capital humano), la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Según Lynn (1998), al Capital Intelectual lo podemos entender como el conocimiento transformado en algo valioso para la empresa.

La clave para gestionar el capital intelectual es guiar su transformación desde el conocimiento entendido como materia prima a valor para la organización, de tal modo que sólo cuando el conocimiento (individual u organizacional), sea utilizado y compartido para crear valor organizacional, llegará a ser parte del capital intelectual (Martínez, 2003)

En base a estas apreciaciones, resulta difícil por lo tanto separar el comportamiento de las personas con el de las organizaciones. Éstas operan por medio de las personas, quienes las forman, deciden y actúan en su nombre.

¹ Concibe el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1964).

Por otro lado, Chiavenato (2009) en una de sus obras más contemporáneas, señala que hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraban antagónicas y conflictivas. Se decía que los objetivos de las organizaciones – como el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, sumado a la reducción de costos – eran incompatibles con los propósitos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y progreso personal. La relación era de un tipo ganar-perder; es decir, si una parte le quita todo a la otra, ésta se queda sin nada.

Pero ese pensamiento organizacional está quedando rezagado, según Chiavenato (2009) mismo, ya que considera que la administración de recursos humanos actual, se basa en una solución del tipo ganar-ganar, que requiere de la negociación, participación y sinergia de esfuerzos de las partes involucradas.

Pero, ¿cómo hacer para no contar solamente con grupos, sino realmente con equipos de trabajo? La respuesta para este planteamiento, es que toda organización debe estar orientada y preparada para trabajar en conjunto, empezando por la dirección, la cual debe contar con todas las habilidades necesarias para dirigir a las personas en sus interacciones. Esto incluye la capacidad de descubrir las fortalezas y debilidades de cada miembro, ya que es en estos criterios en los cuales un directivo se basa para integrar los talentos.

Y es aquí donde se comienza a mencionar al trabajo en equipo, como un elemento fundamental para mantener una acertada dirección del capital humano.

Según Gómez y Acosta (2003) “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

El trabajo en equipo en sí, “es considerado como una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes”.²

En esa misma línea, se puede señalar que el trabajo en equipo conllevará a una eficiente administración de todo el recurso humano organizacional. Tal como lo argumenta Lourdes Munch (2008); con los siguientes beneficios:

- Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Promover un clima organizacional adecuado.
- Mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización.
- Incrementar la motivación y por consecuencia la productividad y la calidad.

Por lo tanto, las empresas necesitan comprender cuáles son las tareas que el área de Recursos Humanos realiza para el desarrollo de los colaboradores y para el aumento de la productividad en las organizaciones.

El área de Recursos Humanos va más allá de ser simplemente un departamento de reclutamiento. Esta tiene la responsabilidad en conjunto con la dirección, de agregar valor a la institución, por medio de su capital humano.

Es por ello, que para realizar una gestión eficaz y eficiente de cualquier tipo de capital, resulta imprescindible que los departamentos involucrados, dispongan de información adecuada y de criterios de medición que permitan ejercer un control y seguimiento a los esfuerzos realizados.

Sin duda alguna, esto permitiría a las empresas obtener beneficios internos, derivados de una mejor gestión interna. Además, también supondría la obtención de beneficios externos que se mostrarían en el posicionamiento estratégico de la empresa, las reducciones de costos o la mejora de productividad (Ordóñez de Pablos, 2004).

² <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/modulo09.pdf>

En función a estas apreciaciones, la presente investigación propone un rediseño estructural basado en el eficiente desempeño del capital humano, la correcta orientación a los equipos de trabajo, motivación al personal y seguimiento a las funciones encomendadas.

1.5.1. El Capital Humano

Casi toda la historia del pensamiento económico se ha desarrollado olvidando casi por completo el análisis de un elemento importante en todas las economías nacionales y de las organizaciones como tal: El *capital humano*.

Hasta la mitad del siglo XVIII el predominio intelectual de la teoría mercantilista imponía cuantificar la riqueza de un país a partir del excedente de las exportaciones con respecto a las importaciones.

Luego los Fisiócratas (escuela de pensamiento económico del siglo XVIII fundada por François Quesnay, Anne Robert Jacques Turgot y Pierre Samuel du Pont de Nemours en Francia) pusieron especial atención en la producción agrícola como factor fundamental de riqueza para un país y sus ciudadanos.

Aunque los estudiosos de las ciencias sociales han aceptado la tesis de que las capacidades adquiridas y la instrucción contribuyen a determinar la cantidad de capital humano, muchos economistas siguen siendo reacios a aceptar la idea de que los seres humanos pueden considerarse, desde el punto de vista económico, como capitales, aduciendo razones de principios éticos no siempre bien definidos y coherentes.³

El primer economista clásico que introdujo el concepto de capital humano fue Adam Smith, con su obra precursora de economía política “La Riqueza de las Naciones” (1776).

De hecho todos los estudiosos reconocen que el trabajo de Adam Smith sigue siendo fundamental para la evaluación del capital humano, sobre todo por su célebre analogía entre los hombres y las máquinas productoras:

³ AVSI (2008). Capital humano, recurso para el desarrollo [versión electrónica], Italia. Accesado el 10 de Agosto de 2014 de: www.avsi.org/wp-content/uploads/2011/07/CapitalHumano.pdf

“Cuando se construye o adquiere una máquina muy costosa, se espera que la operación, la actuación de la misma hasta su total amortización, reponga el capital invertido y procure por lo menos algún beneficio corriente. Un hombre educado a costa de mucho trabajo y tiempo, en uno de aquellos oficios que requiere una pericia y destreza extraordinaria, se puede comparar con unas de estas máquinas costosas. La tarea que él aprende a ejecutar hay que esperar le devuelva, por encima del salario usual del trabajo ordinario, los gastos completos de su educación y, por lo menos, los beneficios corrientes correspondientes a un capital de esa cuantía. Es necesario, en el caso del hombre que todo ello ocurra en un período de tiempo razonable, habida cuenta de lo muy incierta que es la duración de la vida humana; que a diferencia de la máquina, se puede estimar cuál es su vida útil” (Smith 1776, p. 93).

En otras palabras, en este análisis de las determinantes de las posibilidades de producción; lo que principalmente subraya Smith; es el papel de la educación, la división del trabajo, el del aprendizaje por la experiencia y la formación técnica.

En ese mismo contexto, Smith fiel a su creencia en el poder de la educación y del aprendizaje y a su profunda confianza en el mejoramiento de las capacidades humanas, citó lo siguiente:

“La diferencia de talentos naturales entre los hombres, es en realidad mucho menor de lo que creíamos; y las muy diferentes habilidades especiales que parecen distinguir a los hombres de diferentes profesiones cuando llegan a la madurez no son, la mayoría de las veces, la causa sino el efecto de la división del trabajo. La diferencia entre las características más disímiles, entre un filósofo y un estibador; por ejemplo, no procede tanto de la naturaleza como del hábito, la costumbre o la educación. Cuando vinieron al mundo y durante los primeros seis u ocho años de existencia eran, quizá, muy parecidos, y ni sus padres ni sus compañeros de juego podían advertir ninguna diferencia notoria” [Smith 1976, 28-29].

Ya en la segunda mitad del Siglo XX el estudio del capital humano cobró aún más importancia. El motivo principal de esta atención, fue el hecho de que el crecimiento de capitales físicos, calculados en la contabilidad, sólo explicaba una parte relativamente pequeña del crecimiento de la renta de muchos países.

Es por ello que para entender mejor el concepto de capital humano, previamente debemos tener claro, la concepción que lo engloba: el capital intelectual de la organización.

Edvinsson y Malone (1997), definen el *capital intelectual* de la organización formado por dos componentes principales: *capital humano* y *capital estructural*. El capital humano involucra el conocimiento, habilidades y experiencias de empleados mientras que el capital estructural todo lo que lo envuelve, dinamiza y el sistema que soporta al capital humano. Además, subdividen el capital estructural en dos componentes menores: *capital organizativo* (sistemas, herramientas y filosofía de actuación que acelere el flujo de conocimiento a través de la organización) y *capital de cliente* (relaciones de la empresa con los clientes).

En ese mismo contexto, Stewart (1997), concibe al capital intelectual como formado por *capital humano*, *capital estructural* y *capital de clientes*. Un salto cualitativo, respecto a lo anterior, ofrece la noción de *capital relacional* (Bontis, 1996), considerada una forma ampliada de capital de clientes que incluye el valor de las relaciones. Este concepto, propuesto por Bontis, es el mismo que desde el área sociológica y desde la teoría de la organización se denomina capital social (Adler y Kwon, 2002).

John Kenneth Galbraith considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, per se; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.”(Bontis, 1998)

Youndt y Snell (2004) conceptualizan el capital intelectual formado por tres categorías: capital humano, social y organizativo. El *capital humano*, se refiere a los conocimientos, habilidades y experiencias de los individuos. El *capital social*, no reside claramente ni en el nivel de un individuo ni en el de la organización, sino que es la forma intermedia de capital intelectual que abarca recursos de conocimiento imbuidos y derivados a través de redes de relación (Adler y Kwon, 2002; Nahapiet y Ghosal, 1998). El *capital organizativo* representa el conocimiento y experiencias ya institucionalizadas y codificadas en forma de rutinas y estructuras.

Asimismo las empresas pueden desarrollar su capital humano mediante la utilización de prácticas de recursos humanos tales como el desarrollo, selección, evaluación, formación y sistemas de remuneración dirigidos a atraer, identificar y retener a los empleados de alta calidad (Wright et al., 1994). En segundo lugar, prácticas de recursos humanos tales como sistemas de reclutamiento extensivos o atractivos paquetes de remuneración, se pueden utilizar para atraer y retener a los empleados altamente cualificados y que mejor se ajusten a la

organización (Wright et al., 1994). En tercer lugar, los programas de formación destinados a incrementar y desarrollar las capacidades y competencias individuales proporcionan un continuo desarrollo del conjunto del capital humano de la organización (Wright et al., 1994).

En otros términos, el Capital Humano, según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor para los diversos públicos que la conforman.

Por su parte *Becker*, (1964)⁴ aporta sobre el Capital Humano lo siguiente:

- *“El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible (Fondo de Comercio, GoodWill o Capital Intelectual) imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Es una opción individual, una inversión. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios de él.*
- *Se toma en cuenta también, el mantenimiento de su capital psíquico y físico (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.).*
- *El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida.”*

Junto a los efectos directos sobre el desarrollo económico y organizacional, es importante destacar que el crecimiento del capital humano, considerado en su dimensión integral de educación de la persona, trae beneficios en la calidad de relaciones y en la consecuente calidad de vida.

Es por tanto que el capital humano en definitiva, apunta a comprometer a la gente con su trabajo, que la tarea sea lo más interesante y gratificante posible y que dé lugar a su desarrollo personal.

⁴ Becker, G. (1964) “Human Capital”, New York, Estados Unidos. Editorial: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research

1.5.2. Clima organizacional

El clima de una empresa es uno de los aspectos que con mayor frecuencia se menciona al momento de hacer un diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se lo viene planteando desde la década de los 70 aproximadamente, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional.

El tema del clima organizacional se origina en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las empresas, desde un enfoque holístico, pero que al mismo tiempo sean lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Como sistema, el clima organizacional refleja el estilo de vida completo de una organización; si dicho clima es mejorado, por efecto inmediato se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización.

Cuando se analiza este tema desde una perspectiva psicológica, se ponen de manifiesto dos niveles:

- a) Las características del ambiente del trabajo
- b) La influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes

De ese modo, se pueden destacar una serie de teorías que aportan de manera significativa a la consecución de los objetivos organizacionales, a través de un clima que favorece al empleado. Por ejemplo, Bustos y Miranda⁵ (2001) señala que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

⁵ Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.

- “El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve”.

- “El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad”.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.

Asimismo otro autor reconocido como Chiavenato, (2000) p.86; señala que el clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden mencionar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Otro autor define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall, R., (1996).

Por esta razón, se puede señalar que el clima organizacional es el conjunto de sensaciones y actitudes que caracterizan a los colaboradores de una empresa en sus relaciones de trabajo. En

ello, se determina la forma en como los empleados perciben su gestión laboral, a su organización y su nivel de satisfacción.

En otros términos, el clima organizacional juega un rol importante en la determinación de la cultura organizacional. Esta cultura es en gran medida determinada por los sujetos que conforman la empresa, aquí el clima organizacional tiene una repercusión directa, puesto que las percepciones señaladas anteriormente determinan las creencias, conductas, “mitos” y valores que forman la cultura de la empresa.

Y si bien es cierto, el estudio del clima organizacional se fundamenta casi en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, la cual señala que a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios, el trato equilibrado y digno hacia los empleados.

Para ahondar un poco más en el tema, a continuación se detalla los tipos de climas existentes en las organizaciones, según Barroso, P. (2004)⁶

1. Clima tipo autoritario – explotador: La dirección no tiene confianza en sus colaboradores, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman desde la parte directiva de la organización y se distribuyen acorde lo determine el ejecutivo.
2. Clima tipo autoritario – paternalista: Este tipo de clima hace referencia a aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones se toman desde la cabeza principal y en algunos casos, desde ciertos niveles inferiores. Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.
3. Clima tipo participativo – Consultivo: Es aquel clima, donde la mayoría de decisiones se toman desde la cima organizacional, pero se permite a los mandos medios e inferiores que tomen decisiones más específicas, siempre y cuando tengan relación a su nivel jerárquico. Por lo general se trata de tener confianza en sus colaboradores y se busca satisfacer las necesidades de estima y prestigio.

⁶ Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.

4. Clima tipo participativo – Grupal: En este clima, se prioriza que todos los procesos de toma de decisiones estén repartidos en todos los niveles de la organización y muy bien integrados como tal. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, existen buenas relaciones entre los miembros y la comunicación es efectiva. Los empleados se encuentran motivados y el ambiente laboral es agradable.

Por tanto, un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de labores; crea una conducta sobria y sensata entre todos sus miembros y permite a su vez que haya un compromiso fehaciente, para cumplir con todas las asignaciones que le fueron encomendadas dentro de la institución, de manera eficiente y efectiva.

Finalmente, un buen clima o un clima adverso, tendrá consecuencias para la empresa ya sea de forma positiva o negativa, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre los elementos positivos podemos mencionar: afiliación, poder, logro, productividad, satisfacción, bajos niveles de rotación del personal, adaptación, empatía, innovación, etc. Y entre los factores negativos podemos citar: alta rotación, faltas y ausentismo, poca innovación, falta de compromiso, negligencia, personal que no se adapta fácilmente, baja productividad, etc.

1.5.3. Incidencia del área de recursos humanos

Recursos humanos es un área de toda institución cuya actividad tiene incidencia o repercusión en todos y cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en una organización. Pues sin este elemento sería imposible ejecutarlo, incluso en esta época en que la Tecnología ha logrado aplacar en cierto modo la labor que realiza el empleado.

Y si bien es cierto, recursos humanos tiene un papel preponderante en toda empresa, en muchas aún su participación e interacción no tienen la trascendencia que debería. Aquello muchas veces se origina porque las actividades que tienden a desarrollarse en esta área, son literalmente de poco aporte para los intereses de la organización.

De ahí que los empleados tienden a ver este departamento como el organizador de los eventos sociales, tales como juegos de integración, celebraciones de cumpleaños, integración de fin de

año, etc. Y aunque se pretende con dichos acontecimientos fomentar el compañerismo y la unión, en muchos de los casos no hay el compromiso para que esto se lleve a la práctica.

La función y práctica del departamento de recursos humanos va mucho más allá de esto. Claro está que esas actividades antes mencionadas aportan favorablemente a la integración si es que se las realiza con ese propósito y se da seguimiento al tema, pero más allá de aquello lo primordial para el área de recursos humanos debe ser el crear estrategias con un enfoque que impacte en la organización y cuya práctica pueda ser medible en términos cuantitativos y cualitativos, pues el objetivo final, es que la gestión del departamento de recursos humanos tenga un efecto favorable en los resultados de la empresa.

En ese mismo contexto, un autor señala lo siguiente: *“Se deben combinar adecuadamente los elementos que reflejen el impacto a nivel global puesto que RRHH es una función presente y con incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la entidad, con elementos específicos que reflejen determinados procesos importantes y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada”*⁷

Las personas creen que los recursos humanos de una empresa deberían de tratar de disminuir las malas acciones dentro de la organización y por lo tanto llevar al mejoramiento de la imagen que esta tiene ante la sociedad. Dicho esto último, los especialistas del departamento de recursos humanos tienen la obligación de restaurar la buena imagen y confianza de la organización.

Además de fomentar una cultura ética, mediante un trato directo con los empleados, deben ayudar a introducir las prácticas éticas en la cultura de la organización, deben establecer un ambiente de confianza donde los empleados trabajen para reducir fallas éticas. Estudios recientes muestran que una empresa donde los empleados creen que el sistema de recursos humanos es eficaz, más del 60 % de ellos también cree que la organización es confiable. Recursos humanos debe revisar y hacer cumplir las políticas de gobierno organizacional y de métodos para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos de la organización.⁸

⁷ Alhama, Rafael. Midiendo el Impacto de la gestión de Recursos Humanos. Pág. 6

⁸ Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/recursos-humanos.html>

Con todo ello se puede concluir que el área de recursos humanos debe tener injerencia en aspectos importantes como la planificación, selección y formación de personal en el diseño del sistema de retribución del personal así como también en la evaluación de su gestión y su respectiva motivación.

Definición de términos conceptuales

Recursos Humanos: “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”⁹

Una de las definiciones más recientes y completas del recurso humano, es la definición de Barney y Clark (2007), puesto que recoge la multidimensionalidad de atributos que caracterizan a las personas y que éstas utilizan en su desempeño en la organización. Estos autores definen los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.¹⁰

Colaborador: es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

Mejoramiento: “Es el cambio que se introduce en una situación organizacional con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos. Se mide en términos del porcentaje de variación del valor de un indicador”. (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

Clima Organizacional: Álvarez Valverde¹¹ señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, o en su defecto, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

⁹ <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

¹⁰ Chiavenato, Adalberto, Gestión del Talento Humano, Edit. McGrawHill, Bogotá, 2003, pg. 3

¹¹ Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.

En otras palabras, es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Desarrollo Organizacional: Jerry Porras y Peter Robertson (1992) consideran al desarrollo organizacional como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Satisfacción al cliente: Apreciación personal que tiene el cliente, con respecto al producto o servicio recibido.

Dirección: El dirigir conlleva influir, mandar, socializar y motivar a los colaboradores para que realicen una tarea específica.

De esa forma se puede concluir que la dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

Equipo de trabajo: Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.¹²

Comunicación: La comunicación es la consideración y acción de impeler un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.¹³

¹² <http://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>

¹³ http://spanish.scientologyhandbook.org/sh5_1.htm

Estrés: John W. Newstrom y Keith Davis (2011) definen el estrés como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Capacitación: La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización.

En otras palabras, capacitar implica proporcionarle al empleado las habilidades y conocimientos necesarios, que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo.

Planeación: La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, por lo que incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de los patrones de trabajo.¹⁴

Motivación: La motivación es un medio que moviliza, orienta y regula la actuación de un individuo, con la finalidad de satisfacer sus carencias, generadas con el fin de estimular la actuación del mismo y alcanzar sus metas. (Martínez, 2000)

Competitividad: Según Gómez (2005) la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Por consiguiente, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que implementa técnicas de producción más eficientes que la de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos y servicios, o tener costos de producción menores por cada de producto.¹⁵

En cambio, Porter (1998) vincula a la competitividad con la capacidad de conseguir el bienestar lo cual está determinado por el nivel de productividad con la que una nación, región o empresas, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital.¹⁶

¹⁴ http://www.ingenieria.unam.mx/jkuri/Apunt_Planeacion_internet/temall.1.pdf

¹⁵ Gómez Mena (2005) La competitividad después de la devaluación

¹⁶ Porter, Michael. The Competitiveness Advantage of Nations, Chapter1. Free Press June 1998.

Salud Ocupacional: Es el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su vida de trabajo individual y colectivo.

Resolución de conflictos laborales: El conflicto laboral se define como el altercado entre un grupo de empleados (o un empleado) y un empresario o varios empresarios en las relaciones laborales, o un empleado con algún compañero de la misma empresa. Entre los factores que intervienen para resolver este tipo de conflictos se encuentran: la competencia, la colaboración, la negociación, la acomodación, la evitación.¹⁷

Imagen Corporativa u organizacional: Según Joan Costa la imagen corporativa es: La representación mental en la memoria colectiva, de un conjunto significativo de atributos, que forma un estereotipo que es capaz de influir o de determinar comportamientos. En esa misma línea, la imagen es el resultado de unos determinados mensajes y actos de comunicación que, acumulados en la memoria social, configuran una globalidad significativa capaz de determinar ciertas conductas relativas directa o indirectamente a la empresa. No importa que la imagen sea positiva o negativa, que sea voluntaria o aleatoria: el mecanismo en su construcción es el mismo.¹⁸

Trabajo Social: el trabajo social es una actividad de ayuda técnica y organizada, ejercida sobre las personas, grupos y comunidades; que tiene como función el motivarlas a que se apoyen a sí mismas, con el objetivo de procurar su más plena realización, mejor funcionamiento social y mayor bienestar.¹⁹

Indicadores de desempeño: Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de un bien o servicio. Los indicadores de desempeño son además medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, proyecto y/o la gestión de una empresa, a qué costo y con qué nivel de calidad.

¹⁷ <http://www.gerencie.com/resolucion-de-conflictos-laborales.html>

¹⁸ Costa, Joan, Imagen global, Enciclopedia del Diseño, pp 191-192. Editorial Grafos, España

¹⁹ <http://www.trabajo-social.com/2011/10/concepto-del-trabajo-social.html>

1.6. Hipótesis

Mediante una estructura organizacional de gestión de capital humano, la dirección general de la empresa Consorcio Transvía, logrará una administración efectiva de toda su fuerza laboral.

1.7. Metodología

Existen dos enfoques que se utilizan en el proceso de investigación: cuantitativo y cualitativo. Estos enfoques no se excluyen, ni se sustituyen, pueden utilizarse al mismo tiempo.

Dado ese contexto, el enfoque que se implementará en esta investigación, estará combinado entre lo cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se analizará el nivel de satisfacción de los colaboradores del Consorcio Transvía, con relación a la gestión actual de los funcionarios encargados del Talento Humano, así como sus necesidades y aspiraciones desde el punto de vista de plan de carrera.

Y cuantitativo porque posterior a la recopilación de la información, se realizará un procesamiento de los datos y consecuente análisis estadístico que revelará las tendencias y modas de la población encuestada, de tal manera que se lograrán obtener argumentos estadísticos con qué elaborar la propuesta.

Por otro lado, este estudio se apoyará en la modalidad bibliográfica o documental, ya que se contará con todas las fuentes necesarias para recopilar información, tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudarán a argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se obtendrá de libros, revistas, tesis de grado; relacionados con la Gestión del Talento Humano y desempeño laboral.

La modalidad como tal, será la de campo, puesto que se recopilará la información necesaria con el personal de la empresa, a través de preguntas directas a los empleados de manera que permitirá recabar y registrar datos referentes al problema y mantener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.²⁰

²⁰ Texto de MORLES, Víctor. (1994). *Planeamiento y análisis de investigaciones*. El dorado Ediciones. Caracas. Venezuela.

1.7.1. Tipo de Investigación

En un contexto general, se cita a continuación los principales métodos de investigación que también serán utilizados:

Métodos Empíricos

Recolección de información.- Permite recabar, procesar y evaluar los datos obtenidos sobre el impacto en la administración del capital humano.

Entrevista.- Permite analizar los temas más importantes, como apoyo a la investigación. Para este punto se obtendrá la información mediante diálogo directo con la persona encargada del manejo del talento humano.

Encuestas.- Permite compilar información de los colaboradores, con el fin de resumir los puntos principales que aportarán a la propuesta del diseño de estructura organizacional de gestión de talento humano.

Revisión documental.- Se llevará a cabo un estudio para obtener datos reales del pasado y apreciar las tendencias.²¹

Métodos de Investigación

Método Inductivo.- Permite analizar los elementos que constituyen la organización, mediante la combinación del método inductivo-deductivo, es decir, partiendo de casos particulares hasta llegar a una deducción lógica de casos generales y viceversa.

Método Deductivo.- Determina causas y efectos de los fenómenos generales a través de leyes generales, que por su estatus de verdades absolutas no necesitan comprobación. En resumen, deducir es descubrir la verdad de lo general a lo particular, encontrar una conclusión a fenómenos desconocidos a partir de una teoría conocida.

Método Analítico.- Tiene por objeto, el descubrimiento y la explicación razonable y sistemática de todas y cada una de las partes del universo; examinando cada parte en forma detallada e independiente, para de esta manera establecer las relaciones causa y efecto entre los elementos que componen un todo, que en este caso será el objetivo de la investigación.

²¹ <https://explorable.com/es/investigacion-empirica>

1.7.2. Técnicas e instrumentos utilizados

Para levantar la información en el Consorcio Transvía se realizaron algunas reuniones con Asistentes de Recursos Humanos, Jefe de Operaciones, Jefe de Inventarios, Contraloría, Jefe de Servicio al Cliente y el Gerente; Isaac Querub: quien proporcionó información sobre la estructura organizacional, el número de empleados por departamento, las funciones de cada uno de ellos, misión, visión, contrato de licitación otorgado por la Fundación Metrovía y otras pautas importantes. Con ello se pudo tener una visión global de la empresa.

1.7.3. Población y muestra

A la población se la define como el conjunto de todos los elementos que se desean estudiar y acerca de la cual se desean inferir conclusiones. Lógicamente el proceso de estudiar todos los elementos de una población es prácticamente imposible, desde el punto de vista del tiempo invertido y el costo del estudio, por lo tanto siempre se trabaja con una muestra.

En tal sentido, para este estudio se considera que el universo de la investigación o población, está conformado por los colaboradores que integran en la actualidad la nómina del Consorcio Transvía, la cual se distribuye de la siguiente manera:

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente General	1
Gerente de Operaciones	1
Departamento Administrativo	3
Departamento de Sistemas	3
Departamento de Recursos Humanos	3
Abastecedores MVRT (Máquinas para la Venta y Recarga de Tarjetas)	20
Centro de Control de Operaciones	19
SAC (Servicio al Cliente)	12
Analista de Recaudo - Buses	8
Servicios Complementarios	2
Fiscales	52
Departamento Técnico	48
Personal de Taquillas	170
TOTAL	342

Fuente: Contraloría

Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.

Por otra parte, la muestra es una fracción de la población que se la puede considerar como un subconjunto de la población. El principal requerimiento que se pide de la muestra es que sea representativa de manera que la información que de ella se concluya, sea confiable.²²

Entonces, si la población es finita, como en este caso, es decir, que se conoce el total de la población y se desea conocer cuántos del total de la población deberían tomarse como mínimo para llevar a cabo la encuesta, la fórmula a utilizarse es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Aplicando la fórmula antes señalada, para una población finita, se debe considerar lo siguiente:

N= Población

Z= Nivel de confianza

e= Error permitido

p= Probabilidad de que el evento ocurra

q= Probabilidad de que el evento no ocurra

n= Tamaño de la muestra

Reemplazando los datos del estudio en la fórmula, se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 342}{(0.05^2 * (342-1)) + (1.96^2 * 0.8 * 0.2)}$$

$$n = \frac{210,21}{1,47}$$

$$n = 143$$

Por lo tanto, 143 es el número de encuestas que se debe aplicar.

²² Matute, F. (2007) Estadística Aplicada a la Administración Gerencial. Ecuador.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado bibliografía básica sobre el talento humano, desempeño laboral, capacitación, diseño e implementación de manuales de funciones, el estrés, eficiencia y eficacia y gestión de la calidad total.

2.1. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total

Cuando se trata el término de calidad, sus distintas interpretaciones pueden ser vinculadas a diferentes conceptos, los cuales van en función al enfoque que se siga en su formulación. En ese contexto, se pueden considerar los siguientes enfoques:

- Enfoque orientado al cliente:
- Enfoque con orientación a la competencia:
- Enfoque orientado al producto/servicio
- Enfoque económico

En esta misma línea se encuentra el concepto adoptado por la UNE-EN-ISO 8402:1994 que define la Calidad como “el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”.

Desde esta perspectiva se puede concluir que la calidad es algo subjetivo, dependiente de las preferencias del cliente o consumidor. Dichas preferencias o necesidades es necesario que sean captadas e interpretadas.

Se dice que un producto o servicio es de calidad, cuando cumple con las especificaciones establecidas para el bien. Este enfoque permite la jerarquización objetiva de la calidad, ya que los productos o servicios pueden ser ordenados, de mayor a menor calidad, en función del grado de cumplimiento de las especificaciones.

Para este sentido, la calidad es definida en términos de precios y costos, de modo que un servicio de calidad, es para el cliente, aquel que le proporciona la mayor satisfacción a un precio razonable, mientras que para el que vende es quien asegura la conformidad a un costo mínimo.

Uniendo ambas interpretaciones la calidad sería: buscar la satisfacción del cliente, con el menor costo posible para la empresa.

Enfoque bidimensional de Kano

Esta perspectiva, que está muy ligada al concepto basado en el cliente, consiste en la apreciación de Noriaki Kano con relación a dos dimensiones de la calidad:²³

- *Calidad obligada*: Es el conjunto de características o atributos de un producto o servicio que el cliente espera. Si el cliente no los obtiene se sentirá en un extremo insatisfecho. Es el estándar mínimo aceptable por el cliente a la hora de adquirir un producto o servicio.
- *Calidad atractiva*: Está compuesta por todos aquellos atributos o aspectos de un producto o servicio que va más allá de las necesidades expresadas por el cliente. Si uno de estos elementos está disponible, el cliente se sentirá fascinado y en extremo satisfecho, pero si no está disponible el cliente no se siente insatisfecho.

Es importante destacar que con el tiempo, las calidades atractivas suelen convertirse en calidades obligadas como por ejemplo, los airbags frontales de los automóviles, que en un principio comenzaron siendo características sorprendentes y no esperadas, sin embargo con el paso del tiempo se han ido transformando en atributos generalizados y por supuesto exigidos al fabricante.

Bajo este marco, un importante ejecutivo como *Konosuke Matsushita* considera al recurso humano como un pilar fundamental para que se pueda implementar la calidad total en una organización.

Como muestra de ello, en un viaje que realizó al Reino Unido, exteriorizó lo siguiente:

“Para ustedes, la esencia de la gestión consiste en tomar ideas de las cabezas de los directivos y ponerlas en manos de los operarios (oficinas y departamentos). Para nosotros, la esencia de la gestión consiste en el arte de aprovechar los recursos intelectuales de todo el personal y ponerlos al servicio de la empresa. Dado que nosotros hemos evaluado mejor los desafíos económicos y tecnológicos, sabemos que la inteligencia de un grupo de directivos, por muy brillantes y capaces que sean, no basta para garantizar el éxito”.

²³ http://www-cpsv.upc.es/tesis/tm13presentacio_villar.pdf

2.1.1. Eficiencia y eficacia

Eficiencia

Es la correlación entre los recursos o cumplimientos de actividades con la cantidad de recursos programados y el grado en que se le saca provecho a estos bienes (tangibles e intangibles) para transformarlos finalmente en productos.

La eficiencia está vinculada directamente con la productividad, pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría el rendimiento al uso de los recursos y en consecuencia sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido. De aquí que las organizaciones tratan de poner mayor énfasis hacia dentro de la empresa, es decir, controlando y cumpliendo irrestrictamente los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, entre otros recursos.

Para terminar de entender mejor que es la eficiencia, se debe conocer de manera breve que involucra la productividad; y ante aquello Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Eficacia

Es la virtud o capacidad de realizar algo de forma óptima. En consecuencia es todo intento o propósito que se lleva a cabo y logra hacerse efectivo. Por otra parte, este término ha sido adoptado en diversas profesiones y como tal tiene su significado para cada una de ellas. Por ejemplo en el campo del derecho, a la eficacia se la considera como la capacidad práctica de un hecho o norma, de ocasionar efectos jurídicos.

En el ámbito del marketing se refiere al grado de consecución de ciertos objetivos propuestos gracias a una interpretación lo más correcta posible de una situación comercial. En materia de publicidad la eficacia se logra ya cuando el público recibe el impacto de una acción publicitaria. En el terreno militar, se considera que se ha alcanzado la eficacia cuando se realiza un ingenio aéreo o cuando se gana una batalla.

En biología también se utiliza dicha terminología para referirse a la capacidad relativa de un individuo para sobrevivir y transmitir su información genética a las siguientes generaciones. Por lo tanto la eficacia sería la habilidad que tiene todo ser para adaptarse a su medio y conservar la especie.²⁴

2.2. Gestión del capital humano

Pese a la utilidad del concepto de capital humano como recurso productivo, es importante considerar a los seres humanos desde una perspectiva más amplia que la del capital humano. Se debe ir más allá de su significado, luego de reconocer su pertenencia y alcance. La ampliación necesaria es aditiva y acumulativa, más que una alternativa a la perspectiva del capital humano.

Pero es importante que dentro de esta ampliación, se busque siempre generar un cambio social. Siendo este el cambio, que necesita precisamente el Consorcio Transvía para establecer mejoras en la dirección de su recurso más importante.

2.2.1. La gestión del capital humano por competencias

Forgas (2003) señala que “la competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada, de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.” Esto si la empresa se desenvuelve en un ambiente altamente competente y profesional.

Aplicar las competencias en la gestión del capital humano se ha convertido en un buen aliado para alcanzar un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal. De esta forma, al desarrollar un estilo de Gestión de Capital Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que facilite el desarrollo de su gente, con un enfoque hacia esas competencias, coadyuvará a eliminar las falencias que afectan en gran medida al personal de una organización.²⁵

²⁴ <http://sobreconceptos.com/eficacia>

²⁵ Vargas, F. Las 40 preguntas más frecuentes acerca de las competencias laborales. Apartado F: Gestión de recursos humanos por competencias. En: www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrrh-f.pdf

Existen aportaciones importantes con relación a las clasificaciones de las competencias. Tal como lo señala Bunk (1994) con cuatro categorías:

- Competencia especializada
- Competencia metodológica
- Competencia social
- Competencia participativa

En resumen, una competencia está un nivel más alto que una habilidad, ya que la primera engloba un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada; y una habilidad simplemente es una virtud o talento que posee una persona.

En tal contexto, las organizaciones deben buscar siempre el formar por competencias a su personal, lo cual implica que la dirección organizacional, busque programas que apunten hacia el desarrollo de las capacidades; siempre y cuando éstas sean aplicables a las situaciones laborales de cada puesto de trabajo.

2.2.2. Reclutamiento y selección de personal

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en estas se utilizan técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados para el nuevo puesto. En ese contexto, es necesario que la empresa cuente con un perfil específico y concreto de las competencias que tiene cada una de las personas, que laboran en la organización.

Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un elemento importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la empresa.

El proceso de selección como tal, consta de varios pasos específicos que se deben seguir para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos varía según el

tamaño y política de la organización, prácticamente todas las empresas modernas cuentan con un proceso de reclutamiento y selección.

Entre las principales fuentes de reclutamiento de personal, se encuentran:

1. Universidades o institutos de educación superior avalados por el Senescyt.
2. Referidos por los colaboradores de la misma organización.
3. Empresas que ofrecen reclutamiento en línea.
4. Los empleados de la empresa.
5. Mercado laboral.
6. Empresas dedicadas a la selección de personal.
7. Solicitudes espontáneas de personas que entregan personalmente su hoja de vida.

El proceso de selección se lleva a cabo en dos sentidos: la empresa escoge a sus empleados y los candidatos potenciales eligen entre un determinado número de empresas.

Como parte del protocolo, la selección inicia con una entrevista entre el candidato y la persona encargada del departamento de talento humano. A partir de allí, el candidato empieza a formarse una idea de la organización. Siendo así que en muchas ocasiones, potenciales candidatos se han llevado una mala imagen de la organización y de su personal y han optado por no formar parte de la misma.

El contar con un grupo numeroso y bien calificado de candidatos es una situación ideal en el proceso de selección. Más aún si existen cargos que son más difíciles de cubrir que otros, debido a que requieren conocimientos especiales.

Bajo este marco, un buen colaborador es la mejor prueba de que el proceso de selección se desarrolló de forma adecuada, ya que se tendrá como resultado la contratación de un recurso humano idóneo para el puesto, que buscará desarrollar su trabajo eficientemente.

2.2.3. Análisis y descripción del puesto

El diseño, análisis, descripción y especificación del puesto; en pocas palabras representa un análisis del cargo, en el cual se lleva a cabo una serie de procedimientos donde se determinan

los deberes, la naturaleza de los cargos y los tipos de personas que ocuparán dichas plazas de trabajo. Este análisis proporciona datos sobre las requisiciones del puesto que posteriormente se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos.

En ese sentido, se lo resume como el proceso para determinar y ponderar los factores y las tareas que integran un puesto. Evalúa la complejidad del cargo parte por parte; y permite conocer con algún grado de seguridad las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Es importante señalar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan.²⁶

Para entender mejor lo que debe realizar una persona en un determinado puesto, es importante conocer el concepto de tarea, ante ello, Hontagas, Peiró, (1996), define: *“la tarea es algo identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona”*.²⁷

El método utilizado para recopilar, estudiar y ordenar la información existente respecto a una tarea concreta es el análisis consensuado y estructurado en donde se definen los objetivos principales. Al momento de diseñar la especificación de un puesto, es necesario tomar en consideración la habilidad como la disponibilidad de los candidatos potenciales. Asimismo, es preponderante tener en cuenta el entorno social.

Antes de iniciar con el proceso se debe determinar los trabajos que se van a canalizar y en qué orden. Esta fase depende también, del objetivo a alcanzar. Hay circunstancias en que será necesario analizar todos los puestos, mientras que en otras bastará solamente una muestra.

²⁶ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Sexta Edición 1994, McGRAW-HILL

²⁷ Hontagas, Peiró (1996). Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En Peiró, J. y Prieto, F. Tratado de Psicología del trabajo.

Considerando que cada cargo necesita diversas cualidades, aptitudes, conocimientos y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los ejecutivos y directivos de hoy en día deben invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa. En definitiva esto es una gran inversión a la larga para la organización.

Bajo este contexto, el especialista de recursos humanos es la persona encargada de observar y analizar el trabajo que se realiza. Para después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el ocupante del cargo participan también, tal vez llenando cuestionarios en los que se exponen las actividades del empleado. Tanto supervisor como colaborador pueden revisar y verificar las conclusiones que arrojó el análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el ocupante del cargo. Es decir, hay interacción entre estos tres colaboradores.

2.2.4. Evaluación del desempeño

El potencial de los seres humanos para crecer por sí mismos está limitado por sus estructuras cognitivas, sus experiencias pasadas y su repertorio de capacidades. (Knox, 1977). Basado en ello, se podría considerar que una vez que los colaboradores han agotado sus recursos mentales y emocionales, es poco probable que se sientan motivados para crecer sin la intervención de algún incentivo externo. En tal sentido, para estar al tanto de cuáles son los colaboradores que tienen rendimientos notables y cuáles no, es muy importante que las organizaciones realicen evaluaciones de desempeño.

Max Weber (1864-1920), indicaba que la evaluación de desempeño debería hacerse en base al mérito de la persona en el trabajo. Todas las actividades y tareas que la organización debiera realizar, deberían estar exactamente detalladas en normas y procedimientos. También definió tres tipos de Autoridad:

1. Autoridad Tradicional: Que se produce cuando un empleado acata las órdenes de su superior solamente porque se ha transformado en costumbre.

2. Autoridad Carismática: Las órdenes del jefe se aceptan por la confianza que existe en su liderazgo.
3. Autoridad Legal, racional o burocrática: Cuando el personal acata las órdenes de su superior porque acepta las normas que están impuesta al poder que este posee.

El tipo de autoridad que se aplica en la organización o del jefe como tal, se verá reflejado en la evaluación de desempeño, ya que se podrá evidenciar cuál es el estilo que emplea para dirigir a su personal.

Para realizar una evaluación del desempeño hay que tomar en cuenta muchos factores, entre ellos: calidad del trabajo, conocimiento del puesto, cantidad de trabajo, iniciativa, plan de trabajo, control de costos, relaciones laborales con sus compañeros, relaciones con el jefe directo, relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien estructurado, coordinado y desarrollado, proporcionará beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios serán los colaboradores, el gerente, la organización y la sociedad en general.

En el fondo, la evaluación de personal es un método; una herramienta y no un fin en sí misma. Se lo puede describir como un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse, y canalizarse para mejorar el desempeño de los colaboradores de una determinada institución. Se constituye como un buen sistema de comunicaciones que actúa en todos los sentidos en beneficio de la empresa.²⁸

Se conoce que no es tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría de tal manera, que genere un impacto positivo en la organización.

²⁸ Disponible en: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

2.2.5. El estrés laboral

El término estrés, es una adaptación al castellano de la voz inglesa “stress”. Esta palabra apareció en el inglés medieval en la forma de distress, que a su vez provenía de la palabra francesa desstresse” (Melgosa, 1999,19)

El concepto de estrés fue introducido por primera vez en el ámbito de la salud en el año 1926 por Hans Selye, quien definió el estrés como la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresante o situación estresante (SATSE, Evolución del concepto estrés, 1)

Peiró (1992) Define al estrés como: “un esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales al nivel requerido, como información que el sujeto interpreta, como amenaza de peligro o como imposibilidad de predecir el futuro”.

En esa misma línea, este mismo autor señala que el estrés es un fenómeno que se adapta a los seres humanos y contribuye en buena medida a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida. (Peiró, 1992)

Según Pose (2005) se puede hablar de dos tipos de estrés, en términos generales; estos son el estrés positivo (eustrés) y el estrés negativo (distrés).

Bajo ese marco, este autor define el eustrés como un estado en el cual las respuestas de una persona frente a las demandas externas, están adaptadas a las normas fisiológicas que posee. En otros términos, es un fenómeno que se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, afirmativa y creativa ante una determinada situación, lo cual permite resolver de manera favorable las dificultades que se presentan en la vida.

Por otra parte cuando las demandas del medio son excesivas, prolongadas e intensas y superan la capacidad de aguante y adaptación del cuerpo humano de una persona, se pasa al estado de distrés o mal estrés. (Pose, 2005)

Se puede decir entonces, que el estrés es visto como un fenómeno de adaptación en los individuos, ya que depende de cada persona, de la situación que se le presente y el tipo de respuesta que proporcione a su entorno.

A partir de las definiciones antes citadas, el estrés se lo considera como un conjunto de reacciones psicológicas y fisiológicas, que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes exigencias. En función a ello Melgosa (1999) enumera dos componentes básicos para este fenómeno del estrés:

- 1.- Los agentes estresantes
- 2.- La respuesta al estrés

El primero corresponde a aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y que ocasionan situaciones de estrés. Los agentes estresantes pueden ser de naturaleza individual, grupal y organizacional.

Por otro lado, Santos (2004) señala que se denominan estresantes a los factores que originan el stress y hace énfasis en que el estado de alerta del individuo, se estima como el nivel inicial de una condición de stress.

Mientras que la respuesta al estrés, es la reacción de una persona ante los factores que lo ocasionan. Para este punto, existen varios tipos de respuesta que pueden brindarse ante una situación de estrés:

- Respuesta que tiene una armonía acorde, con la demanda que se presenta.
- Respuesta negativa, insuficiente o exagerada en relación con la demanda planteada, lo cual ocasiona intransigencia.

Las causas principales del estrés, se debe a que hoy en día existen profesionales y empleados en general que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven fatigados y preocupados por buscar la perfección en su tarea cotidiana y no se percatan que descuidan aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos.

De hecho estas situaciones son las que muchas veces lleva a los colaboradores a ser adictos al trabajo y en consecuencia, a sufrir de estrés laboral.

Según Melgosa (1999) el origen puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que cabe precisar que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes

hasta las personas mejor capacitadas pueden sufrir estrés laboral, más aún cuando un trabajador es frágil psicológicamente, los agentes estresantes pueden ocasionarle trastornos moderados.

Otro autor como Santos (2004) señala que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis en que este fenómeno no se lo puede percibir fácilmente por los empleados en su trabajo. De este modo, se puede inferir que la vida rutinaria, ocasiona desanimo, agobio, desaliento, etc. entre los miembros de una organización, que los llevará finalmente a padecer de estrés.

Por lo tanto, las empresas deben hacer consciencia de que los integrantes de la organización, son seres humanos que tienen necesidades, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo cual debe ponerse especial atención a sus demandas e inquietudes. Mucho más aún, si esto sirve de apoyo para disminuir los factores que afectan en gran medida a la empresa, tales como: absentismo, altos índices de rotación de personal y disminución del rendimiento físico.

Existen varias maneras de prevenir o mitigar el impacto que ejerce el estrés en los trabajadores, entre ellos se encuentra el mejorar ciertos hábitos, como por ejemplo: alimentación adecuada, ejercicio físico continuo, dormir las horas recomendadas y propiciar las actividades recreativas. Bajo este mismo contexto, Escala (2004, como enfrentarse al estrés laboral, 11) presenta las siguientes premisas para contrarrestar el estrés:

- Aprender técnicas de relajación
- Fomentar el pensamiento positivo
- Llevar un ritmo de sueño y descanso adecuado
- Tener tiempo de ocio y horarios laborales flexibles
- Contar con una buena forma física.
- Alimentarse adecuadamente

2.2.6. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral de los empleados de una empresa, puede considerarse como un fin en sí misma, que concierne tanto al trabajador como a la organización; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede aportar en

mejorar la productividad de una empresa y con ello también su rentabilidad. Esto se da, porque todo trabajador que se encuentre satisfecho y motivado estará en mejores condiciones de desarrollar un trabajo de forma eficiente y adecuada, a diferencia de un empleado que no lo esté.

De aquí que, sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no lo es todo. La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de sus superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que un trabajador dé lo mejor de sí mismo. (López A. 2002)

A más de este importante aporte, se puede agregar que la motivación se refiere al comportamiento que se origina de las necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. De modo que toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas como agresividad, reacciones emocionales, apatía, y desorden en su comportamiento.

Un importante estudioso del tema como Abraham Maslow (1908 – 1970) diseñó una pirámide sobre la motivación humana, que incluye las jerarquías de las necesidades que el hombre posee:

- *Fisiológica*: tales como el hambre, la sed y las relaciones sexuales, entre otras.
- *Seguridad y protección*: Seguridad y protección ante los daños físicos y emocionales.
- *Afiliación*: Necesidad de afiliación, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- *Reconocimiento*: Respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, atención y reconocimiento.
- *Autorrealización*: Crecimiento, alcanzar la satisfacción personal y profesional.

Tal como se puede observar en los conceptos, lo que buscó este autor fue el establecer desde las necesidades más básicas que puede tener un individuo hasta las más relevantes o fundamentales, como lo son las de autorrealización. De modo que si las necesidades más elementales van siendo satisfechas o alcanzadas surgen otras de un nivel mejor.

En síntesis, toda organización debe buscar que exista satisfacción de las expectativas que tiene el trabajador hacia la empresa y viceversa; puesto que estas expectativas van más allá de un simple contrato laboral entre empleado e institución. Debe tomárselo como un proceso de complementación en donde el colaborador y la empresa se vuelven parte uno del otro.

2.2.7. Salud y seguridad ocupacional

Los riesgos que presenta la actividad laboral son muy variados, ya que son frutos de la diversidad de operaciones y máquinas que se utilizan para ejecutar todas las fases del proceso productivo.

En ese contexto, al existir un riesgo de que se produzca algún evento inesperado mientras un empleado desarrolla una tarea, es importante que en primer lugar se tenga claro, cuáles son los riesgos producidos por las condiciones laborales. Por ello, hay que identificarlos, evaluarlos y valorarlos, ya que de esta forma se podrá tomar medidas correctivas que permitan disminuirlos o eliminarlos.

Recientes estudios indican que las enfermedades y accidentes laborales, cobran al año más de dos millones de vida y las ausencias laborales y retribuciones económicas que se derivan de ellas ocasionan pérdidas en las empresas que ascienden a alrededor del 4% del PIB mundial, según datos proporcionados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Tanto así, que las agencias de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), han señalado que las enfermedades profesionales se han convertido en un riesgo más importante que los accidentes, puesto que son responsables de más de 2 millones de muertes; cuatro veces más que los accidentes. En esa misma línea se pudo obtener el dato, de que cada año surgen unos 160 millones de nuevos casos de enfermedades profesionales.

A raíz de estas estadísticas muy preocupantes se establecieron nuevas formas de proteger a los trabajadores, como por ejemplo crear la normativa OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety Management Systems) publicada durante el segundo semestre del año 2008, la cual trajo de por medio una serie de medidas preventivas, que son aplicables a cualquier empresa que esté interesada en implementarla, sin importar su tamaño, procesos existentes, condición social o cultural.

El establecer medidas preventivas que vayan acorde a lo que determinan los manuales de salud y seguridad ocupacional apoyará a mantener buenas relaciones con los trabajadores, obtener seguros a un costo razonable, mejorar el control de los accidentes, reducir las posibilidades de juicios por responsabilidad civil, asegurar a los clientes el compromiso con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo eficiente y demostrable y fortalecer la imagen corporativa de la organización.

Por consiguiente, la seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivo el crear las condiciones necesarias para que el colaborador pueda desarrollar su tarea eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos y perjuicios que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la empresa y el medio ambiente; y que sirva como medio para propiciar la estabilidad social y la calidad de vida del trabajador.

2.3. Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones

A la comunicación organizacional se la puede definir, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

Bajo ese marco, este mismo autor, señala que la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los colaboradores. Para los directivos es

fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Por tanto, la comunicación organizacional es vital para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. (Fernández, 1999)

De aquí que, una buena comunicación es esencial para que exista eficacia en cualquier grupo o empresa. Cualquier idea, por buena que sea, es improductiva hasta que se transmite y ese alguien o grupo de personas la comprenden. Es por tanto, que la comunicación ideal se da, cuando una apreciación o idea se transmite de tal forma que la imagen mental del receptor es exactamente la misma que la concebida por el emisor.

Por otra parte, si la comunicación no es eficaz en la organización, puede darse el caso que existan limitantes, que no la dejan fluir adecuadamente, tal como lo señala Rebeil (2000), con las siguientes barreras:

- Barreras Físicas.- son las situaciones que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación, como por ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
- Barreras Fisiológicas.- son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
- Barreras Psicológicas.- Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o

deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

En el aspecto organizacional, las barreras pueden presentarse por la falta de planeación, rumores no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, prejuicios, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Para tales debilidades, Rebeil (2002) recomienda que se tomen en consideración los siguientes factores, para que exista una comunicación eficaz en las organizaciones:

- El presidente, gerente o directivo principal debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de los objetivos de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar las malas noticias.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o colaborador necesita.
- Luchar para que la información fluya continuamente.

2.4. Importancia de la Administración del Talento Humano.

A lo largo del tiempo, la Gestión del Talento Humano ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas encargadas de este recurso, se han limitado simplemente a administrar los roles de pago, generar las planillas del IESS, estar al día con los entes de supervisión y control y mantener ordenado el file del personal.

No obstante, las personas pasan buena parte de sus vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida, está ligado generalmente al desarrollo laboral. Precisamente de manera integral, que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también perfeccionar habilidades y destrezas de diversa índole. De modo que, la Gestión del talento humano, se convierte en un aspecto importante para que las organizaciones puedan alcanzar el éxito, puesto que dependen en gran medida de que hacen sus empleados y cómo lo hacen. Por lo tanto, invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

La Gestión del Talento Humano va más allá de la Administración de las personas, está orientada a interactuar y satisfacer las necesidades de las personas. En consecuencia, el reto siempre debe ser el lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo gradual a nivel personal e institucional y sean los verdaderos protagonistas de los cambios y de la mejora continua.

En definitiva, la organización juega un papel muy importante, mediante la oficina de Recursos Humanos o Talento Humano, puesto que debe ser un socio estratégico de todos los demás departamentos, ya sea incrementando el trabajo en equipo, o creando mecanismos de innovación en cuanto al manejo del talento humano se refiere.

Por lo antes expuesto, los profesionales del Área de Recursos Humanos, como socios estratégicos, deben definir y desarrollar un conocimiento preciso de la institución, medido en base a sus resultados organizacionales y a la gestión del cambio, de tal forma que permita responder de manera adecuada a las demandas y problemas que surjan de imprevisto. En ese sentido su credibilidad personal debe ser coherente, competente, digna de confianza y ejemplar de lo que proclama.²⁹

2.5. Cultura organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiéndose como cultura, el conjunto de creencias y valores adoptados y compartidos por los miembros de una institución.

²⁹ Disponible en: www.camarafp.org/portal/index.php/.../16calidad/.../518, accesado el 11 de agosto del 2014

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la empresa, aquí el clima organizacional tiene una repercusión directa, ya que las percepciones antes mencionadas son las que determinan los patrones de conducta institucionales.

Se entiende como cultura organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. (Schein, 1996) Aquello involucra establecer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como lo son sus rituales, símbolos, lenguajes propios, mitos y transmisión oral de leyendas; sistemas de recompensas económicas y no económicas.

En ese contexto, se puede identificar como características primarias de la cultura organizacional, a lo siguiente:³⁰

- a) La identidad de sus miembros: Es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- b) El enfoque hacia las personas: Los procesos de toma de decisiones de la organización consideran las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la misma.
- c) La integración de unidades: Se trata de la forma cómo se estimula a que los diversos departamentos o unidades de la empresa funcionen de forma independiente y coordinada.
- d) Tolerancia al riesgo: Es el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- e) El control: Se fomenta la creación y desarrollo de reglamentos y normas sobre los diversos procesos productivos.

³⁰ <http://www.master-en-recursos-humanos.com/2013/01/caracteristicas-primarias-de-la-cultura.html>

- f) Los criterios para recompensar: Se trata de la forma de distribución de las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos, en relación con el rendimiento.
- g) El perfil hacia los fines o los medios: Es la forma como la empresa orienta su misión, en unos casos se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos.
- h) El enfoque hacia un sistema abierto: Aquí se considera el grado en que la empresa controla y responde a las exigencias del entorno.
- i) Tolerancia al conflicto: Es el grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus dificultades, críticas, etc.

Por otra parte, no resulta fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero es importante que las empresas lo intenten. Usualmente las mediciones se basan en el análisis de historias, rituales, ceremonias, símbolos u otros elementos que aporten en la obtención de algunas pistas. En diversas ocasiones, la evaluación de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada, es decir las convicciones y valores que esta declara públicamente.³¹

Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal e indagar sus percepciones sobre la cultura de la organización. Naturalmente, los colaboradores nuevos, estarán mucho más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, ya que buscan ser agradables ante los demás y pretenden adaptarse en el menor tiempo posible con su nuevo ambiente laboral.

Es por ello, que la socialización juega un rol importante para que se pueda transmitir la cultura organizacional de manera efectiva. Desde la perspectiva de la empresa, la socialización consiste en imprimir a los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los colaboradores se lo considera como el proceso esencial de aprender las reglas del juego que les permitirá sobrevivir y prosperar en la institución.

³¹ Keith Davis (Profesor del Colegio de Administración de la Arizona State University, la Ohio University y University of Texas) y John W. Newstrom (Profesor de Administración de RRHH)

2.6. Antecedentes del Consorcio Transvía

Desde que comenzó a operar el Sistema de Transporte Masivo Urbano de Guayaquil, han existido una serie de falencias, por parte del administrador del “Servicio de integración tecnológica para la operación de recaudo y gestión de flota” (ITOR) y los Operadores de Transporte (Troncales). En un principio el sistema de operación fue administrado por TACOM, una empresa de origen brasileño, la cual no cumplió con las expectativas impuestas por la Fundación Metrovía y el actor más importante en este negocio; los clientes.

En tal sentido, la Fundación Metrovía convocó a las empresas que deseen participar en la licitación pública No. R-2 LIC-FMTMUG-CERO CERO DOS-DOS MIL DOCE, para que reemplace a la empresa brasileña citada anteriormente.

Conociendo esta convocatoria, las empresas ICDOSERVICIOS S.A. (IBT Group) de origen español y la empresa Idear Electrónica S.A. de C.V. de capital mexicano, deciden el 30 de Noviembre del 2012, formar un Consorcio para participar en dicha licitación. Con dicho acuerdo se forma el Consorcio Transvía.

La facultad de poder ejercer la administración del sistema de transporte, la pudo obtener, posterior a su participación en la licitación pública del proceso de contratación, convocado por la FUNDACIÓN MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL, tal como se señaló anteriormente. Del cual este último organismo, comunicó mediante oficio con fecha 11 de octubre del 2012, que la oferta que fuera presentada por los comparecientes fue adjudicada.

La clave principal para ganar el concurso ante la Fundación Metrovía, fue el proponer un modelo de administración similar al que ha tenido éxito en países como: México y Argentina. La cual se basa en la implementación de equipos modernos de tecnología y una excelente atención al cliente.

El porcentaje de participación accionaria para Idear Electrónica es del 25% y de ICDOSERVICIOS del 75%. Sin embargo, posterior a la adjudicación del contrato de licitación, los representantes legales de ambas empresas firmaron un documento que indicaba que cada una de las organizaciones mantiene su individualidad, autonomía e independencia. Y aquella situación no debe afectar la situación laboral de los empleados de ambas empresas.

En ese contexto, la empresa IcdoServicios que tiene un porcentaje de participación superior a la otra empresa, decide tomar las riendas de la administración (es la empresa que capitaliza al Consorcio), dejando a Idear Electrónica que se dedique exclusivamente de la dotación, instalación, mantenimiento y reparación de los equipos y herramientas tecnológicas que se fueron adquiriendo desde el sexto mes de operación del Consorcio.

Al tenor de lo citado, el Gerente del Consorcio Transvía, que es funcionario también de ICDOSERVICIOS (IBT Group), decide contratar a una persona que se ocupe de la jefatura administrativa y la jefatura de Recursos Humanos.

Siendo allí donde se origina el principal problema que da origen a este estudio; la inadecuada segregación de funciones y la excesiva carga laboral para una sola persona que tiene entre sus responsabilidades, el administrar el recurso humano de una organización que cuenta con 342 empleados. Aquello ha ocasionado que existan altos índices de rotación, despidos injustificados, demandas, un ambiente laboral tenso, rumores que crean inestabilidad en varios departamentos, entre otros elementos que han impactado negativamente a la empresa, a tal punto que han existido ocasiones en que el ente de Control (Fundación Metrovía) ha sido enérgico y enfático en que de no establecer mejoras sustanciales, dará por terminado el contrato de licitación.

A pesar de aquello, la organización le ha dado prioridad siempre a enmendar las fallas existentes en las paradas de integración, es decir, reducir el tiempo de traslado por persona; garantizar la equidad de la población, instalar equipos de alta tecnología, tales como: las Máquinas para la Venta y recarga de tarjetas y que estas sean acogidas por los pasajeros en el menor tiempo posible; y la seguridad que involucra el sistema de transporte. Todo lo antes citado se lo ha tratado de llevar a cabo, sin analizar cuáles son los factores que están afectando al clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores.

Es por ello, que en la presente investigación se detallan los aspectos más importantes, que tienen relación al clima organizacional y al desempeño laboral de los empleados del Consorcio, con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora que sirvan de guía a los principales ejecutivos, para propiciar un ambiente laboral agradable y motivador para todo el capital humano del Consorcio Transvía.

2.6.1. Estructura organizacional actual.-

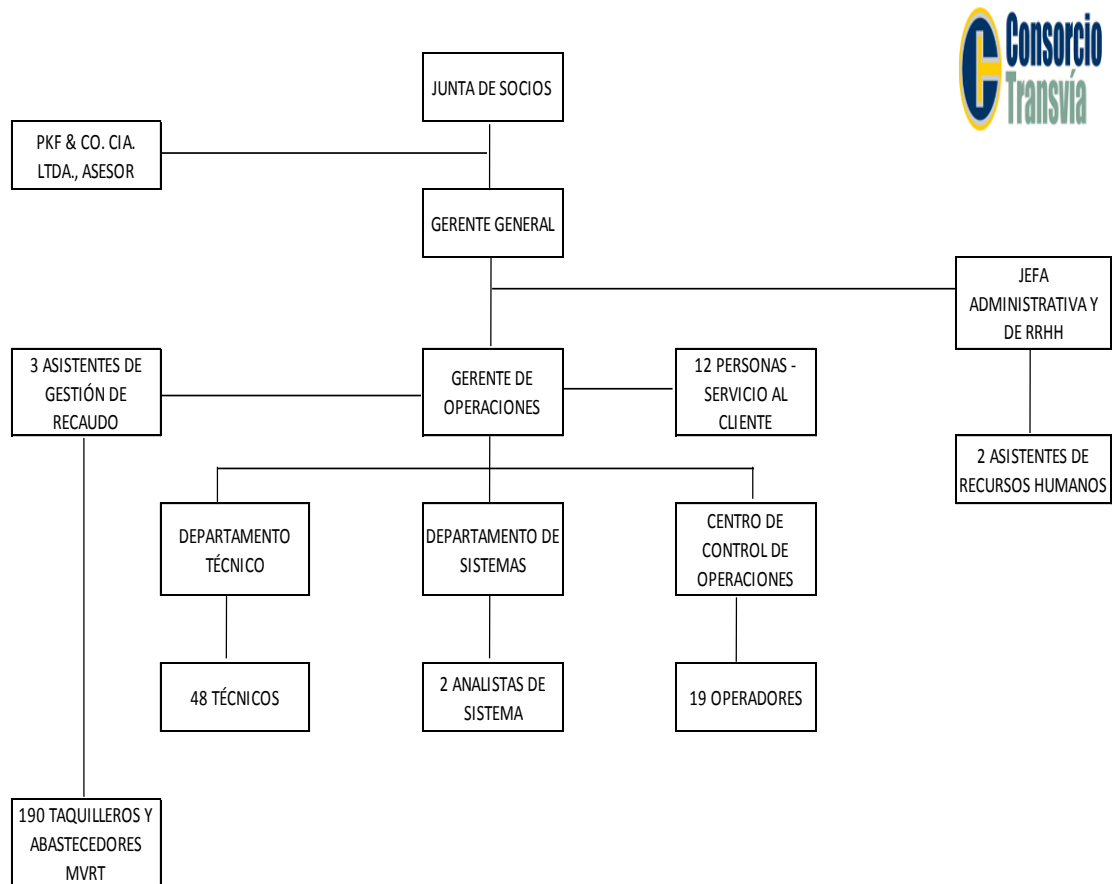


Ilustración 1: Organigrama actual del Consorcio Transvía

Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.

2.7. El termómetro de Recursos Humanos: Clima Laboral en el Consorcio Transvía

Habitualmente en las empresas se pone en práctica el sistema vertical, es decir, están bien marcadas las jerarquizaciones, liderazgo autocrático, comunicación vertical, entre otros. Siendo así que el clima organizacional se torna pesado y para detectarlo, el diálogo es un elemento importante para poder determinar las causas de los problemas.

En ese aspecto, para poder comprender la realidad del problema de estudio e intentar darle una solución, es necesario que los valores se pongan en práctica en todo momento al interactuar

como equipo de trabajo, entre estos valores se puede destacar la responsabilidad, sentido de pertenencia, empatía, respeto, tolerancia, puntualidad, honestidad y rectitud.

Y es precisamente lo que hace falta en el Consorcio Transvía, inculcar valores a toda su fuerza laboral. Durante esta investigación se pudo evidenciar que existen prácticas déspotas con el personal, maltratos a los subordinados, discriminaciones, humillaciones y en algunas ocasiones retiro de ciertas atribuciones a los colaboradores. Trayendo como resultado que entre los propios empleados no exista respeto.

Además de lo que antecede, existe una mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas están mal diseñados, dando como resultado un clima organizacional afectado, desmotivación, estrés, conflictos internos provocados por rumores, absentismo y niveles desproporcionados de rotación de personal.

2.8. Indicadores (Cifras y estadísticas)

Este primer cuadro pone de manifiesto los problemas que han existido en la organización, a causa de las confrontaciones internas, la falta de una adecuada dirección del recurso humano, las infracciones cometidas ante lo que determina el organismo rector de los temas laborales, la falta de capacitación y la falta de experiencia y criterio al momento de seleccionar al personal.

<u>Descripción</u>	<u>Cantidad*</u>
Número de accidentes laborales	10
Rotación de la Nómina / 342 empleados	100%
Llamados de Atención de la Fundación Metrovía	3 por semana
Absentismo durante una semana	3 de cada 10 empleados
Liquidaciones de haberes aún no procesadas y canceladas	200
Demandas laborales en contra de la empresa	50
Ascensos internos	2
Capacitaciones externas	-
Incrementos salariales	-
Incentivos	-
Trabajadora Social	-

Fuente: Contraloría del Consorcio Transvía

Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.

* Cantidad de eventos ocurridos desde Enero del 2013 hasta Junio del 2014

A más de estos eventos, hay que añadir sigue pendiente presentar el reglamento interno de la empresa ante el Ministerio de Relaciones Laborales y su correspondiente socialización. Ya que si no lo dan a conocer a sus empleados, no sabrán cuáles son las políticas internas que tiene la institución, en cuanto a materia laboral se refiere.

Por otra parte, a continuación se presenta un resumen con los costos en los que ha tenido que incurrir el Consorcio, por los altos índices de rotación de personal, despidos intempestivos, faltantes de dinero y las multas impuestas por la Fundación, que se deben a la negligencia y falta de capacitación de los empleados.

<u>Descripción</u>	<u>Valor (USD\$)**</u>
Gastos de Personal	2.963.453
Multa impuesta por la Fundación Metrovía	30.000
Faltantes de dinero***	100.000

Fuente: Contraloría del Consorcio Transvía

** Cantidad que se ha desembolsado desde Enero del 2013 hasta Junio del 2014

*** Se descontó el 95% a los empleados y el 5% se lo consideró como pérdida

2.9. Análisis e interpretación de los resultados

2.9.1. Interpretación de los resultados de las encuestas

A continuación se presentan los resultados más significativos, que se pudo obtener de las encuestas a los colaboradores y las entrevistas al gerente general y jefe de servicio al cliente. El tratamiento de la información como tal, se encuentra representada por tablas y gráficos que ilustran de mejor manera los resultados de la investigación de campo.

1.- Sexo del encuestado:

Tabla No.1

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
MASCULINO	70	49
FEMENINO	73	51
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.

Fecha: 10 de Septiembre del 2014

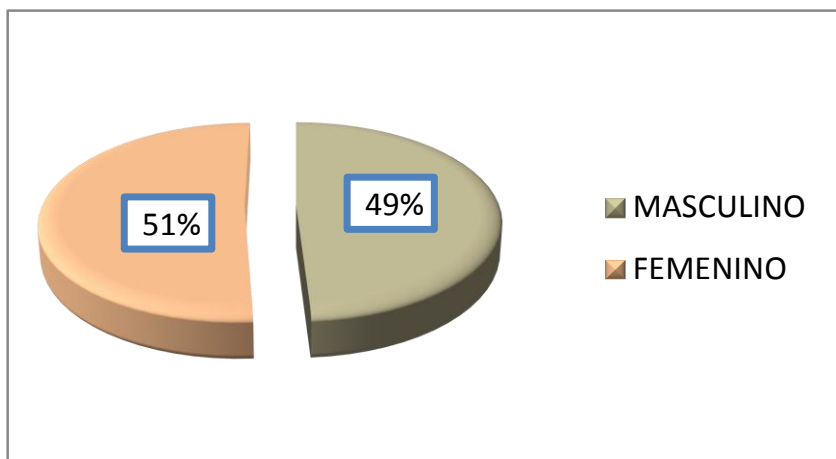


Gráfico No. 1
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Con los resultados de las encuestas, se pudo determinar que un total de 70 personas son de género masculino, es decir el 49% y el 51% restante de género femenino. Lo que pone de manifiesto que existe una mayor cantidad de mujeres laborando en el Consorcio, muchas de ellas, madres solteras que dejan sus estudios para dedicarse a laborar y mantener a su familia. Siendo su trabajo la única fuente de ingreso y medio para poder subsistir.

2.- Edad del encuestado

Tabla No.2

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
18-25	60	42
26-33	61	43
34-41	13	9
42-49	5	3
50 en adelante	4	3
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

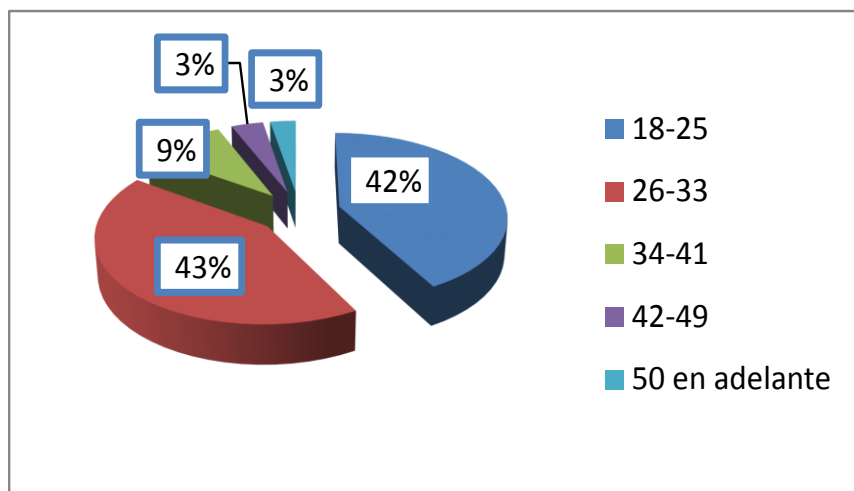


Gráfico No. 2
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de 143 personas encuestadas, se pudo evidenciar que un 42% se encuentra entre los 18 y 25 años, un 43% entre los 26 y 33, un 9% entre 34 y 41 y un 6% desde los 42 años en adelante. Por lo tanto, se puede inferir que la mayoría de las personas del Consorcio Transvía son jóvenes y se encuentran en plena edad productiva. Siendo un tema alentador para la empresa ya que por lo general los jóvenes tienen ambiciones positivas y deseos de superación si se los sabe motivar.

3.- Pregunta No. 1

¿La empresa se preocupa por cuidar su bienestar físico y psicológico, mientras trabaja?

Tabla No. 3

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	18	13
NO	125	87
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

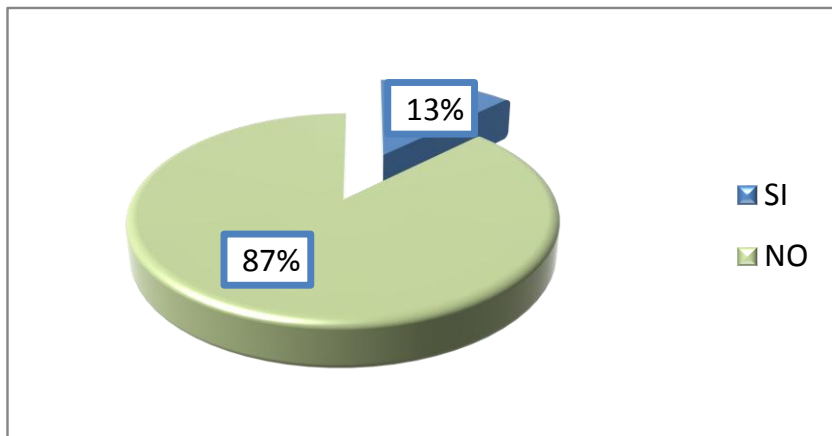


Gráfico No. 3
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

En función de los resultados obtenidos mediante las encuestas, se puede concluir que un 87% de los colaboradores no están de acuerdo en cómo la empresa maneja las políticas relacionadas al bienestar físico y psicológico. Por esta razón se han dado accidentes laborales que han afectado a los empleados sin que haya existido un seguimiento por parte de una trabajadora social, ya que esta no existe como tal, en esta organización.

4.- Pregunta No. 2

¿Cada qué tiempo se presentan conflictos con sus compañeros de otras áreas?

Tabla No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Siempre	51	36
Casi Siempre	24	17
Rara vez	30	21
Nunca	38	27
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

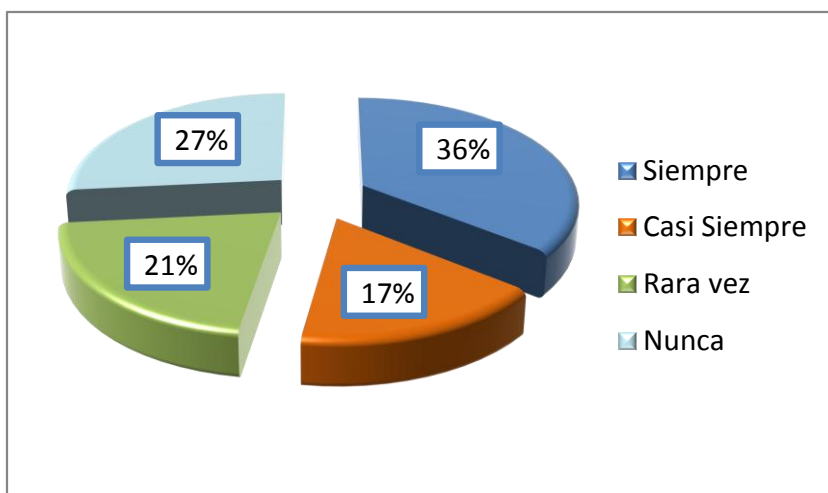


Gráfico No. 4
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Es evidente con estos resultados, que en el consorcio Transvía hay una tendencia a presentarse conflictos de manera seguida, ya que un 36% de los encuestados consideró que siempre hay discrepancias que no son subsanadas adecuadamente, lo cual ocasiona que el ambiente se vuelva tenso y poco amigable. Al porcentaje antes señalado hay que sumarle que un 17% considera que casi siempre hay enfrentamientos entre compañeros de trabajo.

5.- Pregunta No. 3

¿Recibe la información e instrucciones adecuadas para realizar su trabajo eficientemente?

Tabla No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	67	47
NO	76	53
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

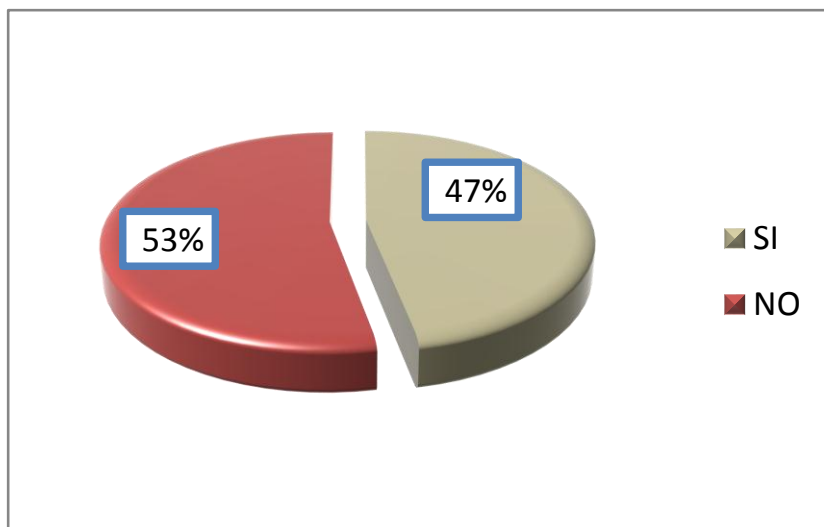


Gráfico No. 5
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

En el Consorcio Transvía, un 53% de los encuestados considera que no recibe las directrices necesarias y oportunas para realizar su trabajo de manera adecuada. Y un 47% manifiesta que si las recibe. Por lo tanto, se puede inferir que existe una relativa paridad en los criterios. Sin embargo, la respuesta negativa sigue siendo superior, de modo que es importante establecer mejoras en la inducción, capacitación y adiestramiento del personal.

6.- Pregunta No. 4

¿Existen canales adecuados de comunicación dentro de la Empresa?

Tabla No. 6

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	25	17
NO	118	83
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

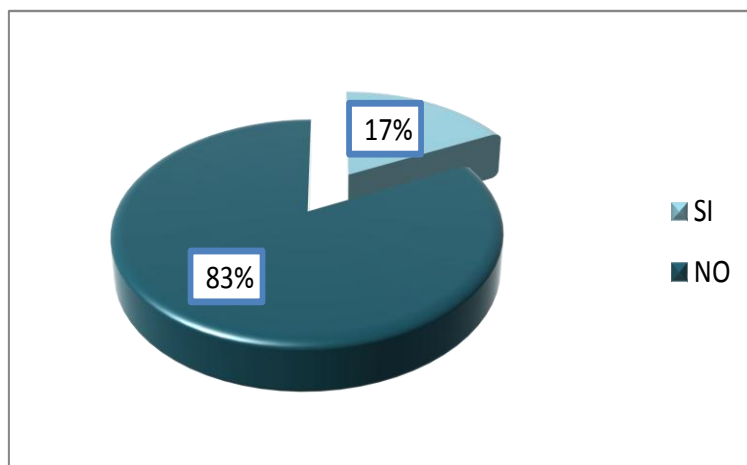


Gráfico No. 6
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en una población de 143 personas encuestadas, se concluye que el 83% de las personas expresaron que no existen canales apropiados de comunicación; y apenas un 17% piensa que si los hay. En ese contexto, se torna de vital importancia que en la organización existan medidas que ayuden a alcanzar una comunicación asertiva y efectiva. De esta forma mejorará la aceptación y el respeto propio y hacia los demás, aumento de la confianza, mejor adaptación social y aumento de las relaciones laborales, es decir más compañerismo.

7.- Pregunta No. 5

¿El estilo de liderazgo que ejercen los principales directivos es participativo?

Tabla No. 7

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	44	31
NO	99	69
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

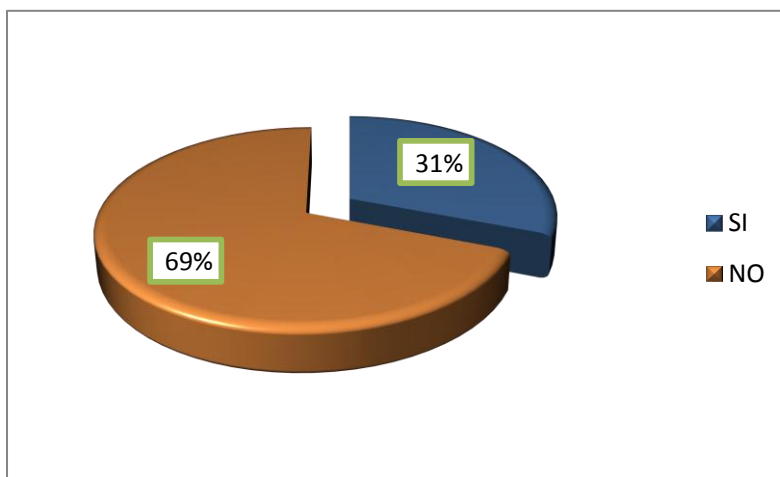


Gráfico No. 7
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

De acuerdo a esta pregunta que tiene relación con el estilo de liderazgo; se puede señalar que un 69% de los colaboradores del Consorcio Transvía piensan que los principales jefes, no invitan o incentivan a los empleados para que aporten con ideas que coadyuven a establecer mejoras en la empresa. No obstante, un 31% opina que si los hacen participar. Con dichos resultados se puede inferir que existe un liderazgo autocrático en la empresa.

8.- Pregunta No. 6

¿Su jefe se preocupa por motivar a los colaboradores para que realicen un trabajo productivo?

Tabla No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Siempre	7	5
Casi Siempre	13	9
Rara vez	28	20
Nunca	95	66
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

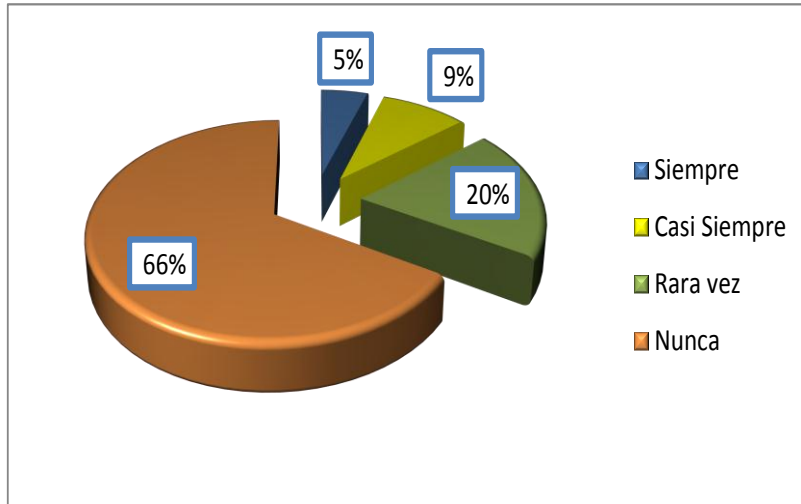


Gráfico No. 8
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

De esta pregunta se pudo obtener, que un 66% de los encuestados no se sienten motivados por sus superiores, para realizar su trabajo de manera eficiente. Un 20% estima que rara vez los jefes se preocupan por ellos; un 9% piensa que casi siempre y finalmente un 5% piensa que siempre los estimulan.

Bajo este marco, se concluye que los jefes no reconocen los méritos de los trabajadores, tienen un carácter conflictivo, no ejercen una comunicación efectiva y en consecuencia no existe una acertada dirección de los equipos de trabajo.

9.- Pregunta No. 7

¿Es informado oportunamente, sobre los cambios de métodos y procedimientos laborales?

Tabla No. 9

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	55	38
NO	88	62
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

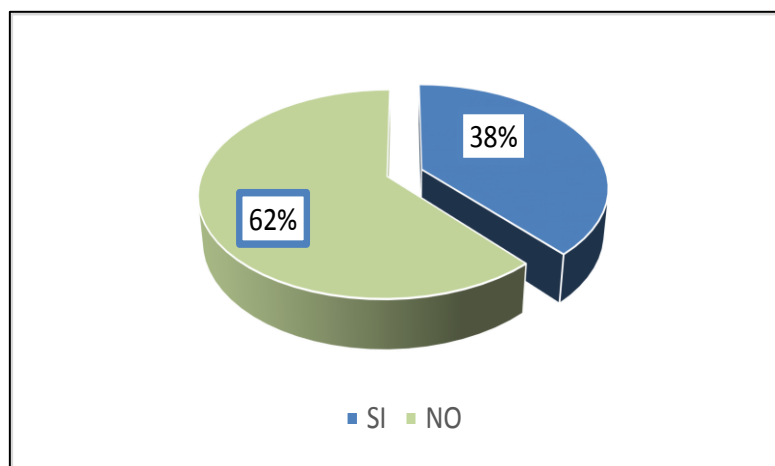


Gráfico No. 9
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Aimery de Narbone (1990) dijo: "Si yo no comunico, otros ocuparán mi espacio; si no hablo de mí mismo, otros lo harán por mí, lo harán menos bien que yo, y, si no quiero estar en situación de desmentir, hace falta que tome la iniciativa". Basándose en esta frase, se puede concluir que en el Consorcio Transvía un 62% de los encuestados piensan que ningún directivo toma la iniciativa en mejorar los canales de comunicación organizacionales. Es decir, cuando hay un cambio de procedimiento olvidan dar una retroalimentación adecuada a los empleados. Por otra parte un 38% cree que si es informado oportunamente.

10.- Pregunta No. 8

¿Mantiene buenas relaciones con sus jefes directos?

Tabla No. 10

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	70	49
NO	73	51
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

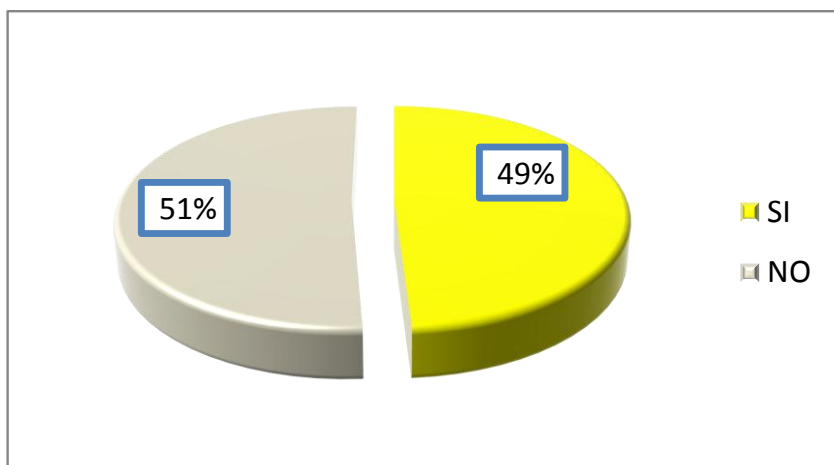


Gráfico No. 10
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

El 51% de los encuestados, dio a conocer que en el Consorcio Transvía no existen buenas relaciones con sus jefes directos, mientras que el 49% señaló lo contrario. A pesar de que existe aparentemente paridad en los resultados, cabe destacar que está pregunta fue de carácter abierta, es decir en el modelo de encuesta existió un espacio para que el empleado de su opinión del porqué dio determinada respuesta. Y entre los criterios que se pudo recabar, se destaca que gran parte de los encuestados piensan que hay que aparentar que las cosas están bien para evitar problemas con su jefe, ya que esta persona (Jefa Administrativa) no sabe escuchar y piensa que siempre tiene la razón.

11.- Pregunta No. 9

¿Considera que la estabilidad laboral, depende directamente de su desempeño?

Tabla No. 11

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	76	53
NO	67	47
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

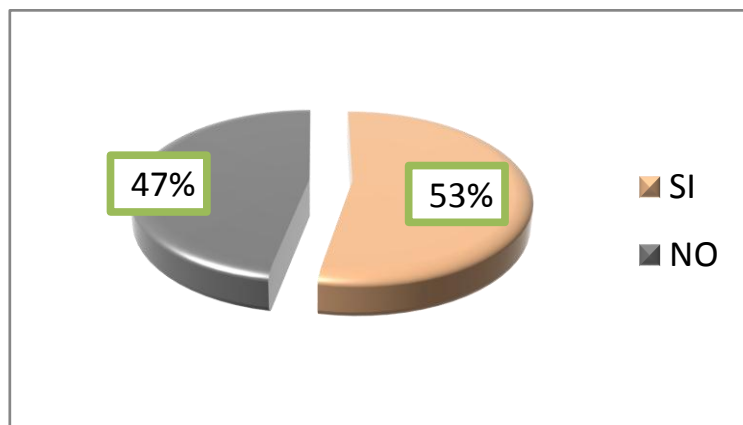


Gráfico No. 11
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

En cuanto a la estabilidad laboral, se pudo recabar como resultados; que el 53% de los encuestados considera que su permanencia en la empresa, depende directamente de como ejerzan su trabajo; en cambio el 47% cree lo contrario.

Es decir, este 47% (67 personas) piensa que su estadía en el trabajo depende de factores externos, tales como la relación que tengan con sus jefes, el ambiente laboral, la percepción que pueda tener un determinado supervisor o directivo, o la aprobación de la gestión por parte de la Fundación Metrovía.

12.- Pregunta No. 10

¿Tiene muchas asignaciones y muy poco tiempo para realizarlas?

Tabla No. 12

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
Siempre	20	14
Casi Siempre	44	31
Rara vez	45	31
Nunca	34	24
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

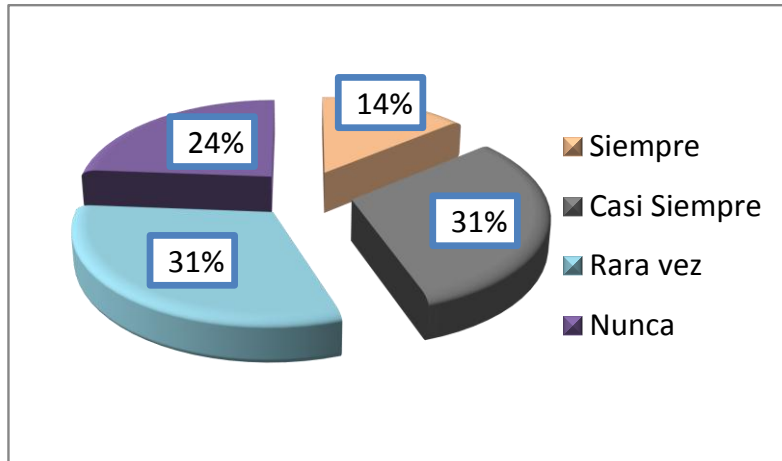


Gráfico No. 12
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

En esta pregunta número 10, el 31% de los encuestados señaló que casi siempre tienen muchas asignaciones y muy poco tiempo para realizarlas, al igual que los que consideran que rara vez les sucede aquello. Por el contrario, el 24% de los encuestados manifestó que nunca les ocurre que tienen muchas asignaciones.

En tal sentido, se puede inferir que existe paridad en la respuesta, ya que el mayor número de trabajadores está conformado por taquilleros, los cuales por su actividad tienen funciones limitadas ya que el tiempo de respuesta al usuario debe ser inmediato.

13.- Pregunta No. 11

¿Cree usted que la empresa incentiva al trabajador, para que aporte sugerencias laborales y administrativas?

Tabla No. 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Siempre	4	3
Casi Siempre	10	7
Rara vez	28	20
Nunca	101	71
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

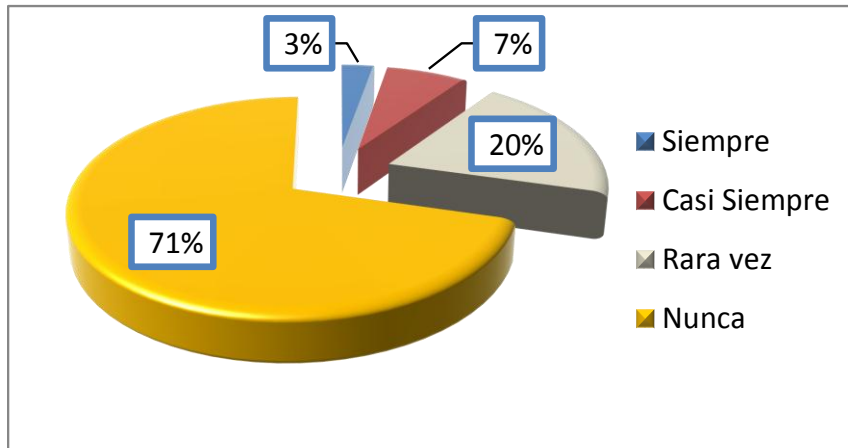


Gráfico No. 13
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Para esta pregunta se tuvo como resultados, que el 71% de los encuestados creen que la empresa nunca busca los medios adecuados para que el trabajador se sienta incentivado a participar con ideas favorables para su área y la empresa en general. Así mismo el 7% piensa que rara vez la empresa motiva en ese mismo sentido, al colaborador. Por tal razón, se concluye que en el Consorcio Transvía, no se valora la opinión de sus trabajadores.

14.- Pregunta No. 12

¿La Empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador?

Tabla No. 14

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	31	22
NO	112	78
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

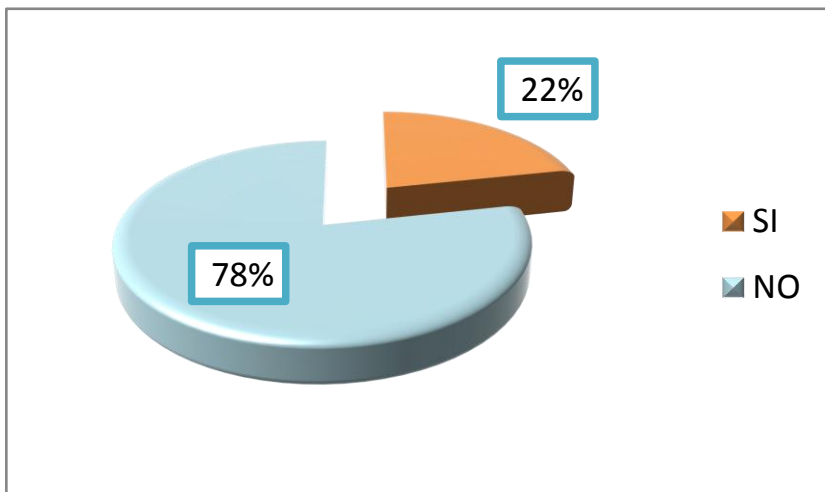


Gráfico No. 14
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

El 78% de los encuestados piensa que la empresa no reconoce las cualidades y fortalezas que puede tener cada trabajador. Mientras que el 22% considera que sus aptitudes si son reconocidas.

En consecuencia, se puede concluir que en la organización prevalece la desconfianza, la falta de consideración, los favoritismos, la indiferencia, las valoraciones injustas, las restricciones, falsa democracia y el buscar siempre culpables, antes que tratar de solucionar el problema.

15.- Pregunta No. 13

¿La empresa organiza reuniones de integración, que ayuden a fomentar el compañerismo?

Tabla No. 15

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	14	10
NO	129	90
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

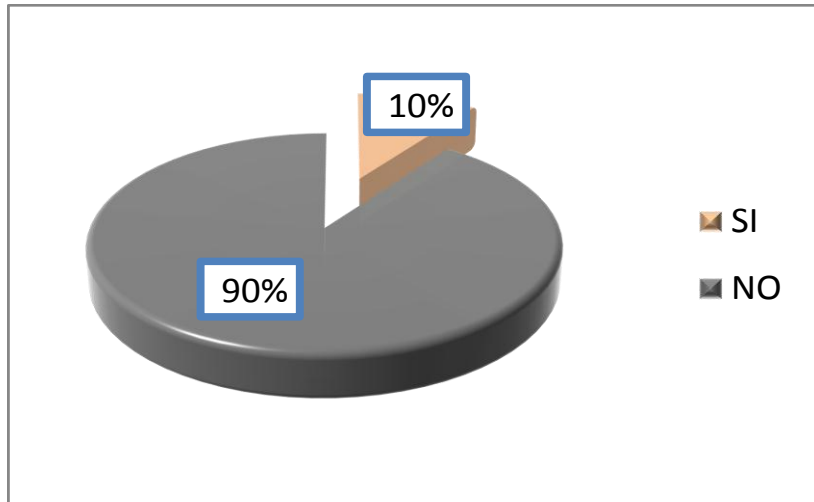


Gráfico No. 15
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

En cuanto a las reuniones que fomentan el compañerismo e integración laboral; el 90% de los encuestados manifestaron que esto nunca se lleva a cabo en la empresa. Sin embargo, el 10% opina que si se fomenta la unión entre compañeros.

Con aquellos porcentajes, podemos señalar que es necesario que existan reuniones grupales que distraigan al personal, ya que cuando se reúnen varias personas se aviva el sentido de pertenencia hacia dicho grupo y se promueve la lealtad e implicación.

16.- Pregunta No. 14

¿Cree usted que el Consorcio Transvía tiene una mala imagen, frente a la Fundación Metrovía y el público en general; y en consecuencia un plan de mejoras en el desempeño laboral del talento humano, incidiría favorablemente en el rendimiento del personal?

Tabla No. 16

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	113	79
NO	30	21
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

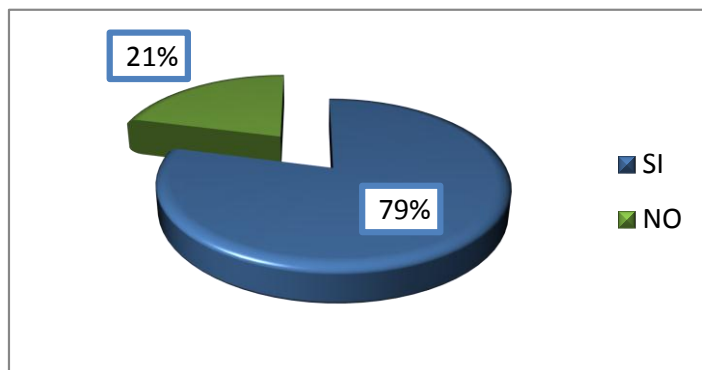


Gráfico No. 16
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Uno de los objetivos específicos que tiene esta investigación es el mejorar la credibilidad e imagen de la empresa ante los grupos de interés, entre ellos el organismo regulador: la Fundación Metrovía. En ese contexto, se incluyó esta pregunta para conocer cuál es la percepción que tienen los empleados con respecto a aquello, puesto que gran parte de la nómina interactúa directamente con los funcionarios de la Fundación Metrovía. Y el resultado que se obtuvo, fue que el 79% piensa que existe una mala imagen y apenas el 21% cree lo contrario. Por lo tanto, se refuerza la propuesta de mejorar la gestión que ejercen actualmente los colaboradores, para obtener en consecuencia una mejor imagen institucional ante los *stakeholders*.

17.- Pregunta No. 15

¿Cada qué tiempo la empresa revisa los salarios?

Tabla No. 17

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
Dentro de los primeros 6 meses	2	1
Dentro de los primeros 9 meses	6	4
Una vez al año	11	8
Nunca	99	69
Otro	25	17
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

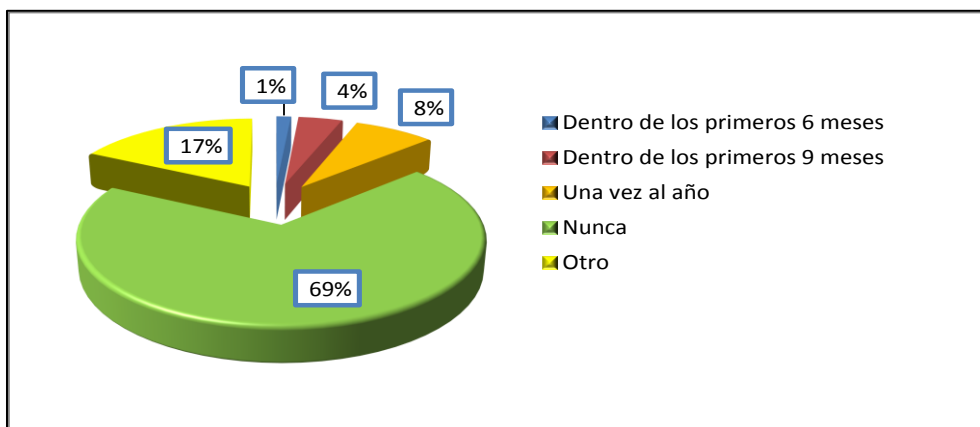


Gráfico No. 17
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Esta pregunta relacionada a los sueldos y salarios, tuvo como resultado lo siguiente: El 69% de los encuestados señaló que desde su llegada a la empresa, esta nunca ha mostrado la intención de incrementarles su salario; el 17% (otro) no se atrevió a escoger las anteriores alternativas ya que están esperanzados en que próximamente la empresa lo haga. Y los restantes porcentajes como el 4% que fue dentro de los primeros 9 meses y el 8% una vez al año, corresponde a personal que trabaja directamente con la persona encargada de recursos humanos. Es decir, se presume que existió cierto favoritismo para ejecutar esta labor. Aquella situación sin duda alguna ha creado malestar entre los demás compañeros, ya que no hay objetividad por parte de la persona encargada del talento humano.

18.- Pregunta No. 16

¿La empresa organiza reuniones, donde se exponen los problemas e inquietudes que surgieron durante la jornada laboral?

Tabla No. 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	19	13
NO	124	87
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

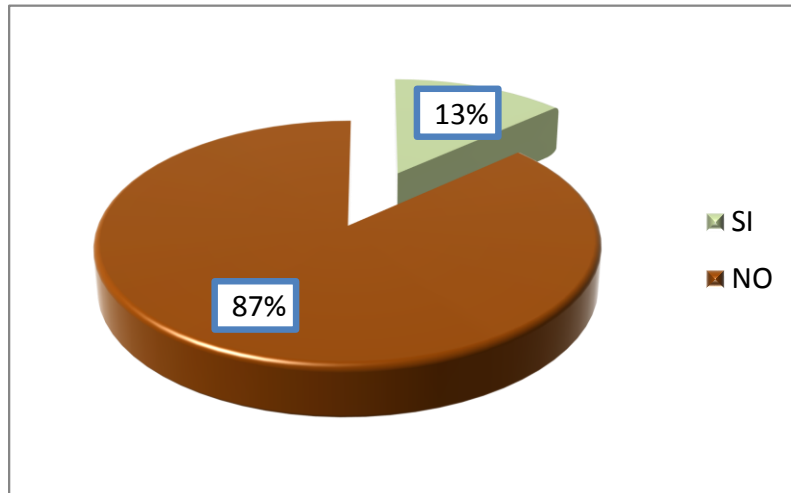


Gráfico No. 18
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

El 87% de los encuestados advierte que la empresa no organiza reuniones donde se exponen los problemas e inquietudes que se originan durante la jornada laboral; y el 13% restante manifestó lo contrario. En base a lo que antecede, se puede deducir que la empresa no tiene claro cuáles son los beneficios que depara una reunión eficiente de trabajo. Entre ellas, que se aporte las habilidades, experiencias, inquietudes de los demás colaboradores, que mejore la eficiencia en las comunicaciones y que surja entre los asistentes un compromiso hacia las decisiones que se han tomado en la reunión.

19.- Pregunta No. 17

¿Cree usted que existen oportunidades de crecimiento en el Consorcio Transvía?

Tabla No. 19

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA %</u>
SI	53	37
NO	90	63
TOTAL	143	100

Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 10 de Septiembre del 2014

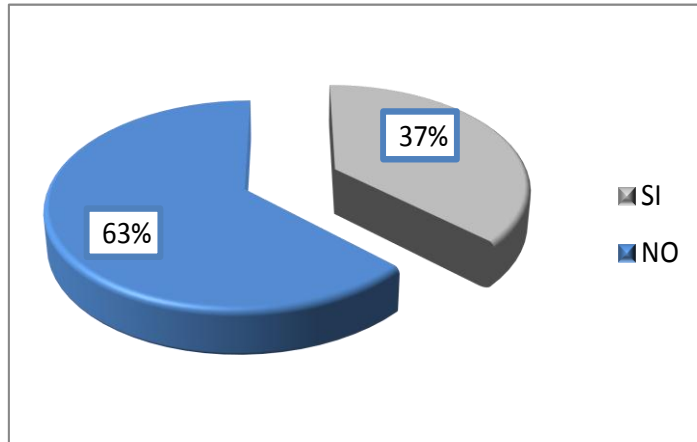


Gráfico No. 19
Fuente: Encuesta al personal

Interpretación:

Y como tema central de esta última pregunta de la encuesta, se encuentra las oportunidades de crecimiento que los empleados aspiran tener en el Consorcio Transvía. En tal virtud, la respuesta de 90 personas que representa el 63% fue que no creen tener oportunidades de hacer carrera en la empresa, mientras que un 37% piensa que si las tiene.

En base a estos resultados se puede concluir, que la mayoría de los empleados del Consorcio, no ven a la empresa como su lugar de trabajo a largo plazo, ya que según ellos, no existe estabilidad laboral, un ambiente agradable, ni las condiciones necesarias para poder desarrollarse tanto en el plano personal como profesional.

2.9.2. Análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas

Entrevista dirigida al Gerente General del Consorcio Transvía

1. ¿Se considera un líder? ¿Si, No? ¿Por qué?

A mi criterio si me autodefino como un líder puesto que nunca me rindo, siempre trato de estar dispuesto a sortear las adversidades y situaciones negativas que se me presentan a la hora de dirigir, aunque a pesar de todo, reconozco que me hace falta empatía.

2. ¿De qué manera ha superado alguna dificultad con sus colaboradores? ¿Cuál fue su postura?

Los escucharía, pero considero que cada jefe de área debería contemplar la solución de esos problemas.

Siempre es importante que exista el diálogo y se llegue a un acuerdo.

3. ¿De qué forma reconoce los logros y esfuerzos de las personas?

Cada persona que ha sido contratada por el Consorcio, es remunerada de acuerdo a las funciones que realiza. Aunque no podemos dejar de reconocer, que esta es una empresa nueva que está invirtiendo mucho dinero en equipos y herramientas tecnológicas de última generación, siendo la razón principal de porque tenemos gastos financieros y gastos de depreciación muy elevados. Por lo tanto, el realizar una valoración de los sueldos que estamos pagando, por ahora es un poco complicado.

Y en cuanto a los esfuerzos adicionales que realizan los empleados, reconozco que por ahora no son valorados como debe ser. Estamos adaptándonos al medio.

4. ¿De qué forma estimula a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?

Las decisiones más importantes son tomadas por el suscrito y los inversionistas de IBT Group, ya que esta empresa es quien ha invertido una cantidad importante de dinero, para sacar a la empresa adelante. Por otro lado, sobre el estímulo a los empleados, siempre trato de dar el espacio que se merece la Jefa de Recursos Humanos y Administración; aprecio mucho su trabajo y dedicación. Esta persona es quien me representa en estos temas

5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para el manejo del capital humano?

Confío en el trabajo que realiza la Jefa de Recursos Humanos. Pienso que tiene clara cuál es mi filosofía en cuanto al manejo del personal.

6. ¿Ha identificado cuáles son las necesidades y expectativas de nuestra comunidad o sociedad, con relación a su organización?

Es de conocimiento general que existen muchas falencias en el sistema de transporte, ya sea por la demora en los tiempos de traslado, el irrespeto hacia los usuarios, la falta de buses en las troncales y la falta de adaptación del público para con los nuevos equipos MVRT que hemos adquirido. En ese aspecto, estamos trabajando en conjunto con los operadores de transporte para subsanar todos estos problemas, ya que como lo dije anteriormente se ha invertido una gran cantidad de dinero que debe ser recuperada en los plazos establecidos.

Fuente: Entrevista al Jefe de Servicio al Cliente
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.
Fecha: 08 de Septiembre del 2014

Análisis de la Entrevista al Gerente General

Haciendo una breve síntesis de lo expuesto por el Gerente General, se puede concluir que el directivo se encuentra presionado y sujeto a las decisiones que tomen los inversionistas de IBT Group. Siendo la razón principal del porque menciona que le hace falta empatía.

Pero más allá de aquello, se pudo evidenciar que el directivo es de nacionalidad española lo cual influye directamente en las diferencias culturales con nuestra gente. Más aún, si el 80% del personal que labora en Transvía tiene un nivel académico que no supera la secundaria; las diferencias serán relevantes.

Siguiendo el contexto de lo antes señalado, se puede agregar que entre esas diferencias culturales se encuentra la idiosincrasia ecuatoriana, a la cual se la puede definir como un patrón de comportamiento que ha entorpecido el desarrollo de nuestro país. Prueba de ello, tenemos la presencia de la corrupción en los actos más sencillos y la incapacidad para acatar una disposición o adaptarse a un medio. Siendo así, que esta falta de conocimiento del gerente, con respecto a lo que motiva al trabajador ecuatoriano, ha sido una de las principales causales para que existan faltantes de dinero.

Finalmente se tiene como un factor que ha afectado negativamente a la empresa, que el Gerente haya delegado la responsabilidad de manejar el talento humano a una persona que

también se encuentra encargada de la jefatura administrativa. Es decir, una sola persona ha tratado de acaparar varias actividades para demostrar que es “eficiente” y quedar bien ante sus superiores. Esta situación evidentemente es contraproducente en una empresa que tiene 342 empleados.

Entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Servicio al Cliente

1. ¿Exponga brevemente cuáles son las principales necesidades que tiene el cliente del Consorcio Transvía?

El cliente principalmente requiere información de los trayectos de los buses, funcionamiento de la tarjeta de pases, funcionamiento de la máquina de venta y recarga de tarjetas, información de los tiempos de llegada y salida de los buses.

2. ¿Cuál es el perfil ideal de un empleado que trabaja en atención al cliente?

Capacidad de resolución de problemas, facilidad de palabra, trabajar bajo presión y saber trabajar en equipo.

3. ¿Cuáles considera que son los medios y/o canales más eficientes para evaluar las experiencias de los clientes?

Redes sociales, correo electrónico y prensa.

4. En qué medida ha afectado a la imagen del Consorcio, el que no haya existido una eficiente gestión en el servicio al cliente?

La imagen del Consorcio se ha visto afectada en la medida que el usuario ha tenido una percepción incorrecta acerca de la eficiencia del actual sistema automatizado de ingreso a las estaciones y terminales.

5. ¿Qué herramientas emplea el Consorcio Transvía para mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes?

Se ha dispuesto a personal para que dé información acerca del sistema de venta y recarga de tarjetas en todas las terminales y estaciones de la Metrovía; se ha hecho una campaña de publicidad mediante volantes en todas las terminales y estaciones.

6. ¿Qué estrategias propone, para mejorar la gestión del servicio al cliente en el Consorcio Transvía?

La implementación de índices de gestión de operación de dispositivos, así como también la de índices de satisfacción del cliente.

Fuente: Entrevista al Jefe de Servicio al Cliente
Elaborado por: Christian Merizalde
Fecha: 08 de Septiembre del 2014

Análisis de la Entrevista al Jefe de Servicio al Cliente

Esta entrevista con el Jefe de Servicio al Cliente fue de gran aporte para esta investigación, ya que se pudo ratificar de que en la empresa no existen parámetros de medición que permitan evaluar la satisfacción del cliente.

Y si bien es cierto, el entrevistado tiene claro cuál es el perfil de un colaborador de servicio al cliente, los resultados de las encuestas señalan todo lo contrario. Lo mismo ocurre con la pregunta sobre la imagen de la empresa ante el público, en la cual el encargado de servicio al cliente manifestó que simplemente se trata de una apreciación incorrecta del público, no obstante, los empleados de Transvía piensan diferente a lo antes señalado.

Por lo tanto, la propuesta de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desarrollo laboral de los empleados del Consorcio Transvía, aportará favorablemente a superar las falencias antes citadas.

2.10. Comprobación de la hipótesis

La hipótesis planteada para este estudio, es la siguiente:

“Mediante una estructura organizacional de gestión de capital humano, la dirección general de la empresa Consorcio Transvía, logrará una administración efectiva de toda su fuerza laboral.”

Bajo ese marco, para verificar la hipótesis de esta investigación se utilizó los resultados obtenidos en las preguntas 1 y 12 de la encuesta que midió el nivel de satisfacción de los empleados hacia la gestión del talento humano que lleva a cabo el Consorcio Transvía.

En el caso de la pregunta No. 1: ¿La empresa se preocupa por cuidar su bienestar físico y psicológico, mientras trabaja? El 87% de los encuestados considera que No y el 13% que Sí. Y en la pregunta No. 12: ¿La Empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador? El 78% de los empleados piensa que No se reconoce las virtudes que poseen los trabajadores y por lo tanto un plan de mejoras sería muy favorable para mejorar su desempeño, mientras que el restante 22% cree que si es valorada su gestión.

Observando aquellos resultados, se puede inferir que se refuerza la propuesta de crear un diseño estructural que permita mejorar el clima laboral y motivar al personal que trabaja en la institución, así como también el concientizar que un liderazgo participativo solucionaría en gran medida los problemas de comunicación que actualmente existen, entre jefe y subordinado.

Además se comprueba la hipótesis considerada en esta investigación. De modo que se procede a aplicar la prueba estadística de Chi-Cuadrado; la cual consiste en probar las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas. De esta manera se verificará la opinión de los trabajadores a efectos de conocer si es recomendable diseñar y proponer un plan de mejoras.

Análisis de Chi Cuadrado

Planteamiento de la hipótesis:

Hipótesis Nula (χ^2_t):

H0: Mediante una estructura organizacional de gestión de capital humano, la dirección general de la empresa Consorcio Transvía, **NO** logrará una administración efectiva de toda su fuerza laboral.

Hipótesis Alternativa (χ^2_c):

H1: Mediante una estructura organizacional de gestión de capital humano, la dirección general de la empresa Consorcio Transvía, **SI** logrará una administración efectiva de toda su fuerza laboral.

Tal como se citó anteriormente para verificar la hipótesis se utilizaron las preguntas 1 y 12 de la encuesta sobre el clima laboral, motivo por el cual se exponen los resultados de dichas preguntas en la tabla de frecuencias observadas y los resultados esperados aplicando la fórmula correspondiente:

Frecuencia observada:

<u>PLANTEAMIENTO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>TOTAL</u>
¿La empresa se preocupa por cuidar su bienestar físico y psicológico, mientras trabaja?	18	125	143
¿La Empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador?	31	112	143
TOTAL	49	237	286

Fuente: Encuesta al personal

Los valores de la tabla de frecuencia esperada, que se presenta a continuación, fueron obtenidos por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Frecuencia esperada} = \frac{(\text{Total o cantidad Marginal del Renglón}) (\text{Total o marginal de la columna})}{N}$$

N= Número total de frecuencias observadas

Entonces:

$$\text{Frecuencia esperada: } \frac{(143)(49)}{286}$$

Frecuencia esperada: 24.5

Frecuencia esperada:

<u>PLANTEAMIENTO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>TOTAL</u>
¿La empresa se preocupa por cuidar su bienestar físico y psicológico, mientras trabaja?	24,5	118,5	143,0
¿La Empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador?	24,5	118,5	143,0
TOTAL	49,0	237,0	286,0

Fuente: Encuesta al personal

Prueba estadística:

Para la verificación de la hipótesis se consideró la fórmula de CHI Cuadrado (X^2), que se resume en la siguiente tabla:

Tabla de Contingencias

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
18,00	24,50	-6,50	-13,00	-0,53
31,00	118,50	-87,50	-175,00	-1,48
125,00	24,50	100,50	201,00	8,20
112,00	118,50	-6,50	-13,00	-0,11
TOTAL				6,09

En donde:

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

O-E= Frecuencia observada – Frecuencia esperada

O-E²= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

O-E² / E= Resultado de las Frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

En base al cuadro anterior, se procede a concluir que **6,09** es el resultado que arrojó la aplicación de la fórmula de la hipótesis alternativa = X^2c .

Expuesta la tabla de contingencias, que involucra las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas, a continuación se calcula la regla de decisión que será el parámetro de medición para saber si se acepta la hipótesis alternativa (X^2c) o en su defecto, la hipótesis nula

(X^2_t). En otras palabras, si X^2_c es mayor o igual a X^2_t se aceptará la hipótesis que señala: *Mediante una estructura organizacional de gestión de capital humano, la dirección general de la empresa Consorcio Transvía, **SI** logrará una administración efectiva de toda su fuerza laboral.* Por lo tanto, se determinan los grados de libertad y se toma en cuenta el grado de significación:

Grado de Libertad³²:

$GL = (c-1) (f-1)$

$GL = (2-1) (2-1)$

$GL = 1*1$

$GL = 1$

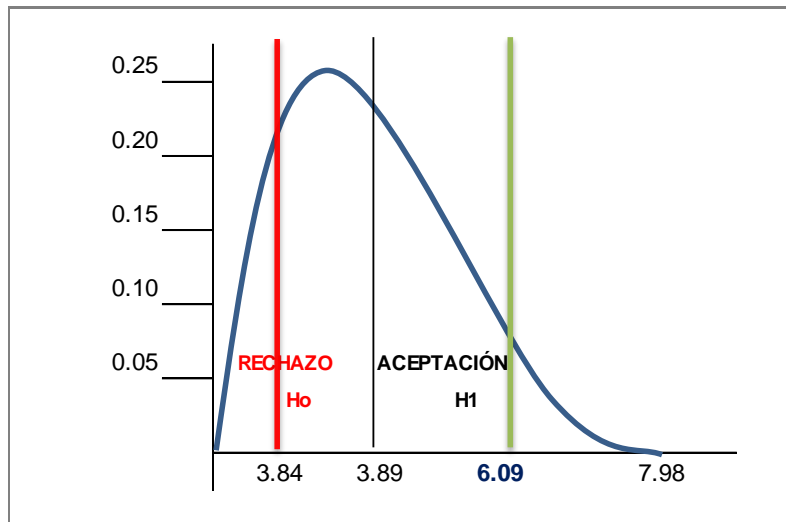
Grado de Significación:

Nivel de confianza = 0.05

Aplicando los datos antes señalados, se obtiene para X^2_t el resultado de **3.84**, que sería el valor crítico que divide la zona de aceptación y rechazo.

Para finalizar este análisis, se toma los resultados de $X^2_c = 6.09$ y $X^2_t = 3.84$; y se concluye que el estadístico de prueba que es $X^2_c = 6.09$ cae en la zona de rechazo por lo tanto se rechaza la opción nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Gráfico Chi Cuadrado $X^2_c = 6.09 > X^2_t = 3.84$



Por lo antes expuesto; la propuesta planteada al inicio de este trabajo, si coadyuvará a mejorar el clima laboral y desempeño de los empleados del Consorcio Transvía.

³² Matute, F. (2007) Estadística Aplicada a la Administración Gerencial. Ecuador.

2.11. Triangulación e interpretación de los resultados del estudio diagnóstico

De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, se pudo detectar que tanto los taquilleros y personal operativo, asistentes de recursos humanos, gerente general y jefe de servicio al cliente son relativamente nuevos en la industria del transporte. La mayoría no supera el año y medio en la empresa. Siendo así, que por lo menos el 60% de los colaboradores tiene menos de 5 meses en la organización.

Entre los hallazgos se destaca que el 85% de los empleados tiene menos de 33 años. Y el 42% está entre los 18 y 25 años. Por tanto, la empresa cuenta con un grupo joven que tiene muchas expectativas y aspiraciones a futuro.

Y de este 85% la mayoría señalan que no están satisfechos con su trabajo y demandan mejores condiciones, igualdad y beneficios monetarios.

La mayoría de los empleados han estado en el mismo puesto para el que fueron contratados, a excepción de un número reducido de personas que han ascendido por decisión de la jefa administrativa y talento humano.

En cuanto a la capacitación, cada cajero o taquillero recibe una instrucción por parte de otro taquillero durante una semana; y si la jefa administrativa y el supervisor lo consideran apto para el puesto, ingresa a laborar a la empresa. Cabe resaltar que no existen pruebas de por medio, solo la valoración subjetiva de la jefa administrativa y de talento humano, para admitir a un nuevo empleado.

La imagen institucional ha sido otro punto en contra del Consorcio, ya que el 79% de los encuestados consideran que existe una mala percepción hacia la empresa, por parte de los usuarios y el ente de control (Fundación Metrovía). Siendo un hecho que debería preocupar en gran medida a los directivos ya que la continuidad de la administración depende precisamente de la decisión que tome esta empresa. Por lo tanto, el accionar de los empleados del Consorcio debe cambiar esta imagen negativa que por ahora está muy arraigada.

Continuando con el análisis se puede concluir que el ambiente laboral es evidentemente hostil y poco agradable, ya que más del 50% de los trabajadores están insatisfechos en muchos aspectos, entre los cuales se destacan: no contar con equipos de cómputo operativos al cien

por ciento, no recibir un salario justo de acuerdo a las funciones que realizan, no recibir un reconocimiento económico por tener un desempeño destacado, presión innecesaria, falta de comunicación oportuna y abierta entre los trabajadores, no tomar en cuenta sus ideas u opiniones, tratos preferenciales con algunos compañeros y nulas posibilidades de ascenso o crecimiento dentro de la institución.

A más de lo antes expuesto, hay que sumarle la elevada rotación de personal, la contratación innecesaria de nuevos empleados y las pérdidas generadas por los elevados costos que representa despedir a una persona de manera intempestiva.

Los gerentes muchas veces consideran a estas falencias como superables fácilmente y que no tienen mayor importancia, sin embargo, son indicadores muy significativos que ayudan a conocer las causales de insatisfacción del empleado; y si no se pone énfasis en eliminarlos o reducirlos, los problemas a largo plazo serán muy perjudiciales para la institución, mucho más de lo que es por ahora.

Para finalizar este análisis, se destaca que por lo menos el 70% del personal está en desacuerdo con la política de recursos humanos que mantiene actualmente la organización, además de no encontrarse motivado a continuar: por la inestabilidad existente; la inconformidad con el salario; los problemas recurrentes con otros compañeros de área; y las injusticias que ven a diario. Este mismo porcentaje de personas, considera que trabaja en la empresa por necesidad y si se les presentase otra oportunidad laboral en otra institución con el mismo salario, no lo pensarían dos veces para cambiarse.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.

El Consorcio no tiene antecedentes de haber implementado un programa de estructura organizacional para establecer mejoras en su capital humano, por lo tanto es una propuesta nueva que cuenta con el aval del Gerente General.

Entre los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar esta propuesta, se encuentran: mejorar el liderazgo que ejercen los encargados de administrar el talento humano; mantener a sus empleados comprometidos con los objetivos organizacionales; contar con trabajadores motivados; y en consecuencia un mejor clima organizacional.

Finalmente esta propuesta tendrá un impacto social y económico favorable, para la institución y sus trabajadores.

3.1. Análisis F.O.D.A.

Previo a establecer las políticas, misión, visión, valores institucionales y los puntos más importantes de la propuesta, es necesario realizar un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Consorcio Transvía, con la finalidad de poder establecer aquellos componentes que son esenciales para hacer frente a los elementos negativos que afectan al clima laboral. En tal sentido, se expone a continuación el F.O.D.A. que da a conocer a los directivos y miembros del departamento de recursos humanos, cuáles son las prioridades para lo antes citado:

Fortalezas:

- Gran disponibilidad de información para analizar y procesar.
- A pesar de varios incumplimientos con los organismos de control laboral, la empresa está al día en sus obligaciones con el I.E.S.S. debido a que la Fundación Metrovía controla de forma mensual, el que se honre este pago.
- El Gerente General se reúne periódicamente con el Gerente Operativo y la Jefa Administrativa y de Recursos Humanos. Por tanto, conoce sobre ciertos temas que afectan al clima organizacional y a la imagen de la empresa.
- El Consorcio cuenta con equipos modernos de última tecnología, como las Máquinas para la venta y recarga de tarjetas y sistemas GPS (Sistema de Posicionamiento Global) en los buses.

- Tiene el respaldo de IBT Group, que es un grupo importante a nivel mundial en temas de desarrollo de obras públicas.

Debilidades:

- Índices desproporcionados de absentismo y despidos.
- No existen beneficios que repercutan en la satisfacción del trabajador.
- Poca confianza hacia el trabajador.
- Inestabilidad laboral.
- Elevada rotación de personal.
- Ineficiencia en la delegación de funciones.
- Falta de comunicación entre los diferentes departamentos que conforman el Consorcio.
- Faltantes de dinero.
- Imagen negativa del Consorcio hacia los usuarios y la Fundación Metrovía.

Oportunidades:

- Mejorar los sueldos, de tal forma que se puedan incorporar nuevos talentos, que aporten con ideas importantes para el crecimiento de la empresa.
- Alianzas estratégicas.
- Servicio Social; vinculación con la comunidad.
- Oportunidad para ser una empresa socialmente responsable y mejorar la imagen institucional. Y en consecuencia servir de ejemplo para otras administraciones.
- Contar con un mejor talento humano, altamente motivado y comprometido con los objetivos organizacionales.

Amenazas:

- Se corre el riesgo de que el Consorcio Transvía sea destituido de su cargo de ITOR por parte de la Fundación Metrovía. Es decir, que se aplique la cláusula de dar por terminado el contrato a la empresa que no administrase bien la operación y gestión de recaudo del sistema de transporte masivo urbano.
- Siniestros
- Inestabilidad política.

3.2. Misión y Visión

Misión

Producir un cambio cultural y estructural en el Consorcio, a través de un modelo organizacional que priorice el desarrollo y valoración de su capital humano.

Visión

Convertirse en el año 2015, como una herramienta útil e importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de tal forma que satisfaga las necesidades tanto de los usuarios, como de los colaboradores de la empresa.

3.3. Valores institucionales

- Ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del sistema de transporte masivo urbano.
- Respeto a los derechos humanos
- Respeto a las leyes gubernamentales.
- Predisposición al servicio; esto involucra actitud positiva hacia el trabajo por parte de nuestros servidores.
- Transparencia en los informes de recaudo y gestión operacional, que son reportados tanto a los operadores de recaudo como al ente de control: La Fundación Metrovía.
- Trabajo en equipo; acertada dirección del recurso humano de la empresa.
- Honestidad con las instituciones que intervienen en la gestión del ITOR.
- Discreción y prudencia.
- Sensatez para formar un juicio de valor y cautela para divulgar un hecho que afecte los intereses de la empresa.
- Innovación constante.
- Compromiso
- Comportamiento ético.
- Equilibrio entre el trabajo y la vida privada de los colaboradores.
- Saber comunicar, escuchar y dialogar.
- Liderazgo democrático.

3.4. Políticas

Políticas de Recursos Humanos

- El personal deberá llegar a su unidad de trabajo con 10 minutos de anticipación a la hora de su ingreso. Si pasa el tiempo antes señalado y no se encuentra debidamente justificado con 24 horas de antelación, (salvo casos de fuerza mayor) se lo considerará como atraso. Para esta política cabe puntualizar que la Fundación Metrovía por cada atraso que tenga un trabajador del Consorcio le impone una multa.
- Los permisos por calamidad doméstica, citas médicas u otros contratiempos personales, deberán ser solicitados con 48 horas de anticipación.
- El personal deberá cuidar su higiene y apariencia personal, es decir exteriorizar una imagen agradable hacia el público.
- El uniforme debe ser utilizado de lunes a domingo por todo el personal que lo haya recibido, sin excepción alguna. En ese contexto, todos los empleados deberán mantener su vestimenta en buen estado. Y cuando se haya deteriorado alguna prenda por el mal uso, se deberá coordinar con este departamento su respectiva reposición. En ese caso, el costo irá por cuenta del empleado.
- Todos los empleados deben portar en un lugar visible el carné del Consorcio Transvía, que contará con su foto, nombre del empleado y el departamento al que pertenece.
- Asegurar que la política de remuneración se aplique imparcialmente en toda la organización y que cumpla con los principios establecidas por la misma.
- Propiciar el desarrollo profesional y humano del colaborador. A través de programas de capacitación, coaching y motivación intrínseca.
- No tolerar ninguna clase de discriminación, respecto al origen, nacionalidad, raza, sexo o edad por parte de un empleado de la empresa.

- Comunicación abierta con todos los colaboradores, la cual se encuentra destinada a compartir las aptitudes de cada empleado y a estimular la creatividad.
- El departamento de recursos humanos deberá tener habilidades y aptitudes comunicativas que permitan tratar todas las cuestiones delicadas que afecten el rendimiento de los colaboradores. En tal sentido, los que conforman este departamento deben ser reconocidos por su habilidad en comunicar y su sentido de empatía.
- Promoción interna a través de un proceso de evaluación, donde se reconocen imparcialmente los méritos de nuestros colaboradores y se valora el conocimiento que aportan a la organización.
- Llevar a cabo el proceso de selección y contratación de personal a partir de la igualdad de oportunidades para todos los candidatos, teniendo como base la aplicación de criterios relativos a las capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y competencias individuales necesarias para ocupar el cargo.
- Realizar un informe trimestral a la Gerencia General, sobre todo lo que involucra la administración del capital humano. Aquel reporte deberá contener los hechos más relevantes.
- Cumplir con la legislación laboral vigente de manera irrestricta. Esto involucra el realizar los contratos laborales dentro del plazo establecido; honrar los pagos al I.E.S.S. oportunamente y pagar los sueldos de los colaboradores dentro de las fechas decretadas por la Gerencia, lo cual no deberá irrespetar el código laboral ni afectar al empleado.
- Garantizar a todos los candidatos absoluta confidencialidad sobre los datos personales que fueron recabados durante el proceso de selección
- Desarrollar un plan de formación anual, posterior a la evaluación de desempeño que se haya efectuado a los empleados y en consecuencia el haber determinado cuáles son los cursos que agregarán valor a la actividad de cada uno.

Políticas de Servicios al Cliente

- Suministrar información concisa, clara, íntegra, oportuna y veraz, que permita al usuario del sistema de transporte masivo urbano y público en general, la adecuada comparación con otros servicios del mismo segmento.
- Realizar las actividades de manera ágil y segura.
- Explicar a los pasajeros en un lenguaje comprensible, cordial y respetuoso, las características, beneficios y modo de utilizar los equipos con los que cuenta la entidad, entre ellos su producto estrella; las máquinas para la venta y recarga de tarjetas.
- Prescindir de hacer cobros que no hayan sido informados previamente por el máximo directivo del Consorcio.
- Mantener un registro de cada una de las quejas y reclamos que presenten los usuarios, con sus respectivas soluciones.
- Comunicar al usuario el estatus de su reclamo. Para este caso, se deberá delegar a un funcionario de servicio al cliente, a fin de que tome partida en la solución del problema y lo resuelva en el menor tiempo posible.
- Difundir el contenido de las políticas antes expuestas, a los taquilleros, jefa administrativa, personal de servicio al cliente, fiscales, abastecedores de tarjetas en las MVRT's, operadores del centro de control de operaciones y analistas.
- Presentar reportes fidedignos, exactos y veraces al Gerente de Operaciones de la entidad.
- Está prohibido la atención preferente a usuarios que no posean las discapacidades establecidas por la ley.
- El tiempo de espera del pasajero en las taquillas, no deberá exceder los 30 segundos. De esta forma se brindará un servicio dinámico y oportuno.

Políticas Gerenciales y administrativas

- Realizar reuniones semanales con los jefes de cada departamento o supervisores. El objetivo será medir el nivel de desempeño por área y el desarrollo que está teniendo la organización.
- Cualquier acto que atente contra la moral, ética o responsabilidad social, será sancionado acorde a lo establecido en el reglamento interno de la institución y el código de trabajo vigente.
- El gerente general de la organización podrá delegar sus funciones, más no su responsabilidad.
- Elaborar manuales de funciones para los diversos cargos que tiene la estructura organizacional.
- Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas, consumir estupefacientes o fumar dentro de la jornada laboral. Esta política no tendrá distinción o preferencia alguna.
- Todo el personal que labora en la institución deberá registrar su hora de ingreso y salida, lo cual va en función a los horarios previamente establecidos.
- Se priorizará siempre el estimular las opiniones constructivas y sugerencias razonables. Con ello se evitará que exista una administración con verdades absolutas.
- Tanto la Gerencia General como la jefatura administrativa tienen como política el promover la participación e interacción del personal, a fin de acrecentar su grado de compromiso con la excelencia en el servicio.
- Promover la fidelización y valoración de opiniones, a través de un buzón de ideas en línea (virtual), donde se podrán receptar los criterios emitidos por todo el capital humano que esté interesado en dar su opinión.

- Concientizar a los empleados acerca de la importancia de mantener una cultura de ética y honradez. Esto será reforzado con charlas periódicas que brindarán conferencistas capacitados en la materia.
- Separación inmediata del colaborador que presentare una conducta inapropiada a los usuarios, o que haya cometido alguna acción que atente contra los intereses de la empresa.
- Aplicar medidas disciplinarias y los reconocimientos por los méritos del personal.
- Coordinar y asegurarse de que las actividades contables y financieras estén debidamente informadas al organismo de control y a los operadores de transporte.
- Las propiedades, plantas y equipos que forman parte del activo del Consorcio Transvía, deberán recibir el mantenimiento correspondiente, a efectos de precautelar su buen estado y funcionamiento.
- La entrega de cheques lo realizará él (la) jefe(a) administrativo(a), los días viernes de cada semana.
- Se deberá contar con una base actualizada de los proveedores. En tal virtud, para adjudicar una compra se deberá tomar en consideración el precio, marca, plazo de entrega, lugar de procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor. El cual no deberá tener vínculo alguno, con la persona encargada de la administración.
- La persona encargada de la administración no deberá tener injerencia alguna en la contratación del personal, aumento de sueldos, o alguna decisión que afecte a las demás personas que laboran en la institución.
- Los contratos de prestación de servicios jurídicos deberán contener alguna cláusula que permita a la empresa terminar la relación contractual de manera unilateral, en cualquier momento y sin derecho a resarcimiento alguno. En su defecto, se deberá reconocer únicamente el valor que hubiere percibido por el trabajo que realizó de manera eficaz.

- Mantener un clima de comunicación constante, donde los mensajes sean expresados en palabras sencillas, claras y consecuentes.
- Atender a los colaboradores sin discriminación o distinción alguna. Escuchar su criterio y opinión dentro de un marco de respeto, cordialidad y empatía.
- Fomentar el crecimiento y participación del capital humano, mediante un liderazgo democrático y participativo.
- Inculcar los valores organizacionales y cultura corporativa a los nuevos empleados.
- La Gerencia General tiene como política el eliminar las incertidumbres, los rumores, malos entendidos y otros elementos que generen crisis en la institución.
- Buscar que toda la fuerza laboral del Consorcio Transvía, trabaje siempre en la misma dirección, es decir, priorizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.5. Modelo Operativo

3.5.1. Diagnóstico situacional

Una vez expuesto el marco teórico con los temas más importantes de esta investigación, hecho el análisis de las encuestas y entrevistas que ponen de manifiesto las falencias que presenta el clima organizacional, la exposición del F.O.D.A., las políticas de recursos humanos y las políticas de la gerencia, a continuación se desarrolla un modelo operativo que repercutirá favorablemente en el desempeño laboral de los funcionarios del Consorcio.

Para identificar las variables que afectan el ambiente laboral, es importante realizar lo siguiente:

Medición del clima laboral

La encuesta de medición del clima laboral, permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general y los factores que provocan su bajo rendimiento, como es el caso del Consorcio Transvía. Y para que los resultados estén apegados a la realidad, es necesario que el cuestionario cuente con un espacio apropiado, para que el empleado pueda exponer las quejas

que frecuentemente manifiesta y no son escuchadas, así mismo, las diferencias que mantiene con su jefe inmediato o su criterio sobre la administración actual.

Es importante que se interpreten y procesen de forma adecuada los resultados de la encuesta, ya que sólo así se podrá conocer los motivos que ocasionan insatisfacción en los empleados y que temas se debe profundizar; mediante entrevistas personales o grupos focales.

Con los resultados de la medición se deberá priorizar y establecer planes de acción que involucre a todos los niveles de la empresa.

Cabe precisar, que este método no representará un gasto significativo para la organización.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual una entidad mide la contribución que un colaborador le aporta. Esta herramienta tiene entre sus ventajas, el mejorar la gestión de los empleados mediante la retroalimentación, determinar cuáles son las necesidades de formación y desarrollo, indicar cuáles son los errores en el diseño del cargo o detectar los factores externos que están influyendo en el rendimiento del empleado.

Se propone tener en cuenta las siguientes competencias, para realizar la evaluación de desempeño:

Departamento	Servicio al Cliente	Agilidad	Eficiencia	Innovación	Solución a los problemas	PUNTAJE
Gerencia General	✓	✓	✓	✓	✓	-
Taquilleros	✓	✓	✓	✓	✓	-
Área Administrativa	✓	✓	✓	✓	✓	-
Centro de Control de Operaciones	✓	✓	✓	✓	✓	-
Servicio al Cliente	✓	✓	✓	✓	✓	-
Área de Sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	-
Mantenimiento y reparaciones	✓	✓	✓	✓	✓	-
Operadores de Recaudo	✓	✓	✓	✓	✓	-
Fiscales	✓	✓	✓	✓	✓	-
Abastecedores	✓	✓	✓	✓	✓	-

Ilustración 2: Competencias a considerarse en la evaluación de desempeño

Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.

Se recomienda aplicar el siguiente procedimiento, después de haber obtenido los resultados que generó la evaluación del desempeño.

1. Se separa a los trabajadores que no realizan un trabajo homogéneo y aquellos que el evaluador no conoce. Esto se lo plasma en una base de datos nueva.
2. Se elige al empleado que la evaluación determinó como el “mejor trabajador” y se lo coloca como uno de los líderes en los grupos focales y en consecuencia como un potencial candidato para asumir un cargo que conlleve mayores responsabilidades.
3. Se elige al empleado que tuvo un rendimiento inferior a todos los demás colaboradores y se lo ubica al último de la nueva base de datos.
4. Se determinan cuáles son los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales, por los buenos resultados en la evaluación.
5. Recomendaciones para promociones, despidos y transferencias a otros departamentos.

Con los resultados de las entrevistas se deberá desarrollar planes de acción, que permitan identificar las tareas necesarias para conseguir los objetivos, asignar responsabilidades y definir recursos necesarios con el tiempo prudencial para cada tarea.

Como existen varias divisiones en la empresa, se considera necesario realizar la evaluación por departamento ya que así se podrá conocer cuáles son los empleados que mejor desempeñan en una determinada área y cuáles no. Es decir, una evaluación a los taquilleros, otra a los fiscales, otra a los abastecedores, etc. Aunque en esencia la gestión de todos ellos tiene el mismo enfoque, una eficiente atención a los usuarios, es importante que se lo haga por sector.

Es importante el establecimiento de metas e indicadores de desempeño con miras hacia el futuro. Aquello deberá realizarse bajo un marco participativo y de negociación con todos los involucrados.

Finalmente, se recomienda realizar la evaluación de desempeño anualmente. Aunque aquello no limita al departamento de recursos humanos, en que realice controles periódicos que permitan garantizar la efectividad de este programa y sobre todo el grado de compromiso que tienen los empleados para con su empresa.

3.5.2. Comunicación Interna

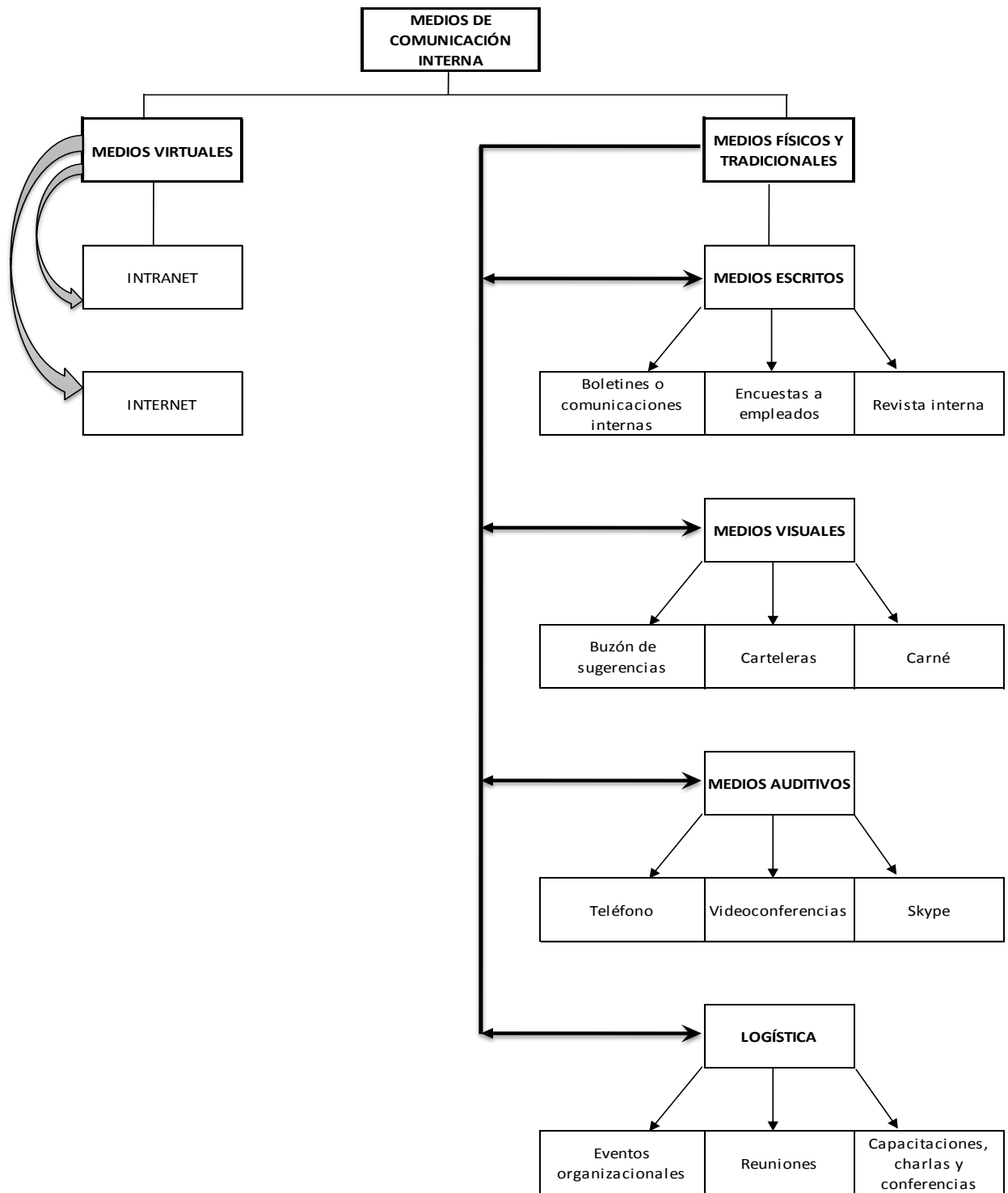


Ilustración 3: Modelo de comunicación interna
Elaborado por: Christian Sergio Merizalde M.

El gráfico antes expuesto pone de manifiesto los canales más importantes que deberá usar la organización, para tener una comunicación interna eficiente y participativa, en todos sus niveles.

Como estrategias para cada medio, se deberá considerar lo siguiente:

Estrategia Medios Físicos:

- Renovación del boletín cada quince días o cuando una determinada situación lo amerite.
- Elaborar una revista o folleto interno, con todos lo relacionado a la institución.
- Realizar una encuesta al personal para conocer sus inquietudes y sugerencias

Estrategia para los medios visuales:

- Diseñar un documento que identifique y distinga a la empresa. Y que sea portado por cada uno de los empleados en su carné.
- Colocar carteleras donde se exponga información relevante de la empresa. Las cuales deberán estar ubicadas en lugares estratégicos.
- Crear un buzón de sugerencias, donde se le dé la valoración del caso, a las opiniones vertidas por los empleados.

Estrategia para los medios auditivos:

- Distribución de líneas telefónicas y extensiones acorde a las necesidades de cada área.
- Instalación de canales virtuales como el Skype, para que puedan tener una comunicación más personalizada entre las distintas jefaturas del Consorcio.

Estrategia para los medios que tienen relación con la coordinación o logística:

- Realizar reuniones o juntas por área por lo menos una vez al mes.
- Diseñar un plan anual de capacitación por área.
- Participación integral de todos los colaboradores.

Los beneficios que tendrá la aplicación de estos medios serán los siguientes:

- Racionalización de recursos.
- Afianzar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Comunicación efectiva entre las diferentes áreas que conforman la organización y el departamento de recursos humanos.
- Eliminar las barreras que afectan el proceso de comunicación.
- Alcanzar un proceso exitoso de comunicación.

3.5.3. Departamento de bienestar social y seguridad industrial

Tal como se señaló en la justificación de esta investigación, una de las principales causas para que existan niveles desproporcionados de deserción y ausentismo, es la inexistencia de una trabajadora social o de un departamento de bienestar social que canalice y asista las inquietudes laborales que afecten el desempeño de cada trabajador.

En ese contexto, la presente propuesta sugiere la contratación de un funcionario que propicie un ambiente saludable y seguro, que coadyuve a cada trabajador a desarrollar sus actividades en armonía.

El mencionado departamento o el funcionario que estará a cargo, tendrá como atribuciones y responsabilidades lo siguiente:

- Ejecutar un plan de visitas a los domicilios de los empleados, para conocer la realidad de cómo vive cada uno de ellos y su familia.
- Ejecutar un plan de bienestar social.
- Desarrollar un plan de vigilancia a las enfermedades que se puedan contraer por epidemias.
- Realizar programas que ayuden a controlar la salud de los empleados.
- Diseñar un plan de manejo del estrés.
- Implementar los programas que establezca el Ministerio de Salud Pública, I.E.S.S. o Ministerio de Inclusión Social.
- Desarrollar programas de atención de medicina preventiva.
- Controlar que se cumplan las cláusulas de los contratos inherentes a su área.

- Realizar informes de manera regular, sobre las condiciones de los puestos de trabajo.
- Fijar normas y procedimientos sobre los riesgos inherentes al trabajo.
- Evaluar el cumplimiento de las normas vigentes sobre la prevención de riesgos laborales.
- Fomentar la participación activa de los colaboradores en programas de seguridad industrial.
- Implementar planes de emergencia.
- Realizar un plan que incluya medidas preventivas.
- Realizar simulacros de evacuación.
- Dictar charlas, seminarios, talleres sobre la prevención de riesgos laborales.

3.5.4. Sistemas de selección y reclutamiento

Las fuentes para captar postulantes o los lugares donde se localizarán a los potenciales candidatos, serán los puntos de referencia, hacia las cuales la organización hará llegar las propuestas de trabajo. En ese contexto y en base a lo evidenciado durante el presente estudio, a continuación se establecen las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Empleados que laboran en la organización
- Recomendaciones de colaboradores con un rendimiento destacado
- Medios de comunicación
- Mercado Laboral
- Universidades

Se recomienda a su vez, tener como políticas lo siguiente:

- ✓ Las vacantes serán ocupadas preferiblemente por el personal que labora en la institución, ya que así se promoverá el hacer carrera en la empresa.
- ✓ Es política del Consorcio Transvía, colocar personal idóneo y competente en cada puesto de trabajo
- ✓ El reclutamiento y selección se llevará a cabo bajo un marco de estricta ética.
- ✓ El área de talento humano será el encargado de llevar adecuadamente el proceso de selección.

- ✓ El proceso de selección incluye el análisis de las calificaciones de los postulantes al cargo, la aplicación de pruebas de conocimiento, las prácticas, las entrevistas, así como también la validación de sus aptitudes.

SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		
Área Solicitante _____	Fecha de solicitud _____	
Nombre del Puesto que solicita _____	Fecha deseada de cobertura _____	
DETALLE DE LA SOLICITUD		
<input type="checkbox"/> Plaza fija	<input type="checkbox"/> Plaza eventual	<input type="checkbox"/> Reingreso
<input type="checkbox"/> Reemplazo	De: _____ (Nombre de persona a reemplazar)	<input type="checkbox"/> Nueva creación* * Requiere autorización del Gerente
<input type="checkbox"/> Reactivación	_____	
Nombre del cargo		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Edad:	Minima: _____	Máxima: _____
	Sexo: _____	
Estado civil: _____	Escolaridad: _____	
Experiencia:	_____ _____	
DATOS DEL PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Conocimientos Técnicos y/o Administrativos		Competencias (Corporativas y Management)
_____		_____
Actividades a desarrollar		Datos de Departamento
_____		Jefe inmediato: _____
		Puesto Jefe inmediato: _____
		Ubicación (candidato): _____
		Horarios: _____
USO EXCLUSIVO RECURSOS HUMANOS		
Sueldo Mensual: _____		
FIRMAS DE CONTROL		
Responsable del Área	Dirección del Área	Autorización Gerente
_____ Nombre Fecha y Firma	_____ Nombre Fecha y Firma	_____ Nombre Fecha y Firma

Ilustración 4: Solicitud de requisición de personal
Fuente: Christian Sergio Merizalde M.

Compensaciones

Las compensaciones irán en función de la estrategia proyectada en el tiempo para la retención del personal, ya que aquello influirá en el índice de rotación de los empleados, por ello es muy importante el diseño del paquete remunerativo que se les oferta a los trabajadores cuando ingresan a la empresa.

Este paquete será otorgado por la empresa, en base a la fase de crecimiento en que se encuentre:

A continuación se expone un gráfico de Juárez O., (2000) que refleja los niveles de sueldos de los trabajadores, acorde a las fases de crecimiento de la empresa:

<u>Etapa y/o Componente</u>	<u>Inicio de Operaciones</u>	<u>Crecimiento Acelerado</u>	<u>Madurez Competitiva</u>	<u>Declive de Operaciones</u>	<u>Reestructuración del Negocio</u>
<i>Sueldo</i>	Bajo	Moderado	Competitivo	Moderados	Moderados
<i>Prestaciones</i>	Bajas	Moderadas	Competitivas	Moderadas	Competitivas
<i>Incentivos a Corto Plazo</i>	Altos	Altos	Competitivos	Altos	Altos
<i>Incentivos de Largo Plazo</i>	Moderados	Altos	Competitivos	Bajos	Altos

Ilustración 5: Sueldos y Beneficios de los trabajadores acorde a las fases de crecimiento de la empresa

Fuente: Juárez Hernández Othón: Administración de la Compensación, Oxford University Press, Primera Edición, México, 2000, p. 81

En ese sentido, se recomienda a la empresa aumentar los sueldos y otorgar incentivos a los empleados, cuando la directiva considere encontrarse en la etapa de crecimiento acelerado. Es decir, en el momento en que las máquinas para la venta y recarga de tarjetas generen el ingreso proyectado en el presupuesto anual y cuando la rentabilidad de la organización lo permita.

Es muy importante que el plan de incentivos sea publicado y socializado a todos los miembros de la entidad, ya que sólo así se evitará confusiones y malos entendidos cuando se concedan los estímulos correspondientes.

Coaching

Esta práctica profesional le permitirá al colaborador del Consorcio Transvía desarrollar el potencial de cada uno de sus empleados, tomando en consideración los objetivos de su proyecto personal.

Por lo tanto, el primer paso consiste en definir el mencionado proyecto, para continuar posteriormente con el plan de acción.

Es importante que todo este trabajo este direccionado por un coach profesional, que conozca de la realidad del empleado ecuatoriano y sobre todo de la actividad que ejerce el Consorcio Transvía.

Por otro lado, es conveniente que se tengan sesiones semanales por lo menos durante unos 2 meses, ya que sólo así se podrá mejorar en lo siguiente:

- Mejor comunicación interna.
- Más confianza de los trabajadores en sus capacidades.
- Más entusiasmo y motivación en el trabajo.
- Resolución de conflictos bajo una perspectiva justa y razonable.
- Mayor claridad en los objetivos organizacionales.
- Identificar el rol de cada empleado en la entidad.
- Preparar a los colaboradores para los cambios.
- Aumentar el nivel de satisfacción laboral y felicidad en las personas.

Capacitación

Para efecto de que se den los resultados esperados dentro de un plan de capacitación, es necesario que este sea estructurado en función a los logros que se espera conseguir. Por ello se deberá plasmar lo que se desea obtener, la utilidad del mismo y el interés o expectativa que generará entre los beneficiarios.

Por ello se recomienda utilizar el siguiente modelo, que ayuda a conocer el impacto que tuvo la capacitación:

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

Instrucciones: Para cada afirmación que se presenta a continuación, se dan cinco opciones de respuesta; el trabajador y el jefe inmediato deberán anotar en el cuadro correspondiente a cada curso, el número que identifique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de lo que se afirma:

5 = Totalmente en acuerdo 4 = Parcialmente de acuerdo 3 = Indiferente 2 = Parcialmente en desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

		CURSOS/FECHA DE IMPARTICIÓN										
		Curso										
AFIRMACIONES	Fecha											
	TRABAJADOR CAPACITADO											
	El curso recibido tiene relación con lo que realizas actualmente											
	Los conocimientos teóricos recibidos te permiten realizar mejor el trabajo encomendado											
El curso contribuyó a mejorar la calidad de tu trabajo												
JEFE INMEDIATO												
El curso recibido por el empleado tiene relación con las actividades que realiza actualmente												
Los conocimientos teóricos adquiridos por el trabajador le permiten realizar mejor el trabajo encomendado												
El curso contribuyó a mejorar la calidad del trabajo de su subalterno												

Instrucciones: Para las preguntas que se presentan a continuación se dan cinco opciones de respuesta; el trabajador y el jefe inmediato, deberán anotar en el cuadro correspondiente a cada uno de los cursos la letra que mejor describa su percepción.

a = Muy bueno b = Bueno c = Regular d = Malo e = Muy malo

TRABAJADOR CAPACITADO											
¿Cómo percibes, desde tu punto de vista, el desempeño de tus funciones?											
Antes del curso											
Después del curso											
JEFE INMEDIATO											
¿Cómo percibe, desde su punto de vista, el desempeño de las funciones del trabajador capacitado?											
Antes del curso											
Después del curso											

Comentarios:

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Firma del Evaluado: _____

Ilustración 6: Evaluación del Impacto de la capacitación recibida
 Fuente: www.sgc.unam.mx/.../Formato%20evaluación%20de%20competencia

3.5.5. Estrategia para mejorar la imagen y credibilidad de la organización

Mejorar la imagen del Consorcio consiste en modificar esa percepción negativa que tienen los usuarios del servicio de transporte, ya sea por la mala atención al público o por la falta de conocimiento del personal en cuanto a comunicación eficiente se refiere. Por lo tanto, este será un trabajo a mediano y largo plazo ya que solo con el transcurrir del tiempo, el público podrá evidenciar que el servicio ha mejorado y por ende que se sientan satisfechos.

Bajo ese marco, para mejorar la imagen corporativa de la empresa se recomienda lo siguiente:

Crear un sitio web para el Consorcio Transvía. Durante esta investigación se pudo constatar que la entidad no cuenta con una página virtual donde se pueda conocer más sobre la empresa, cuál es su fin y los canales de comunicación que tiene para solucionar los problemas del público.

Crear una cultura de servicio al cliente. Aquello consiste en preparar y capacitar al personal constantemente, ya que los empleados son el reflejo de lo que es la empresa. Por lo general las personas asocian la mala conducta de una persona con todo lo que realiza la empresa. Es decir, se tiende a generalizar, por tanto se deberá invertir en entrenar a todos los empleados, sobre cómo dar un buen servicio al cliente y en consecuencia una buena imagen institucional.

Ser conciso y puntual: Las nuevas tecnologías que está implementado el Consorcio o cualquier otro procedimiento deben ser lo más simple posible. Es decir, se debe omitir cualquier paso innecesario.

Se recomienda utilizar las redes sociales para formar una comunidad con los usuarios. En estos canales de comunicación se pueden transmitir las novedades, despejar dudas, escuchar sus comentarios, así como también publicar tutoriales de cómo se debe utilizar un determinado equipo o herramienta o los pasos para adquirir un nuevo producto de la empresa, etc.

El material que se utilice para promover el logo de la institución con la demás papelería a utilizarse en el proceso de mejoramiento de la imagen, debe ser consistente, es decir, el objetivo es que una sola imagen quede impregnada en la mente del usuario.

A continuación se expone un modelo de encuesta de satisfacción al cliente, que puede ser utilizado cada tres meses. Con ello se podrá conocer cuánto ha mejorado la percepción de los usuarios con respecto al servicio que ofrece el ITOR.

CONSORCIO TRANSVÍA	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES Gestión del Consorcio Transvía	Página:	1 de 1
		Código:	NA
		Versión:	1

Ayúdenos a mejorar de manera continua los servicios que ofrecemos.

1) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a los servicios prestados por el Consorcio Transvía?

Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

2) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al tiempo de respuesta por parte del Consorcio Transvía ante sus solicitudes, quejas o reclamos?

Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

3) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al manejo y administración de los equipos y recursos que tiene el Consorcio Transvía

Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

4) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al talento humano del Consorcio Transvía

Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

Por favor califique la imagen que tiene el Consorcio Transvía antes (hace tres meses) y después (fecha actual) de la ejecución de esta encuesta, siendo 1 calificación más baja y 5 la más alta.

Imagen antes del programa de mejoramiento	Imagen después del programa de mejoramiento
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Ilustración 7: Encuesta de satisfacción al cliente
Fuente: Christian Sergio Merizalde

3.6. Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta

CONSORCIO TRANSVÍA									
CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORAS, BASADO EN UNA NUEVO DIRECCIONAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO									
DESTINADO A:	OBJETIVOS	PRÁCTICA	RESPONSABLE	PROGRAMAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS	RESULTADOS ESPERADOS	% CUMPLIMIENTO
TODO EL PERSONAL	Desarrollar una nueva cultura organizacional orientada hacia la eficiencia del capital humano	Cultura Organizacional	Gerencia General y todos los demás colaboradores que conforman el Consorcio Transvía	Valores Institucionales	01/01/2015	31/01/2015	30	Valores institucionales adoptados	
				Políticas de Recursos Humanos	01/01/2015	31/01/2015	30	Políticas de RRHH adoptadas	
				Políticas de Servicio al Cliente	01/01/2015	31/01/2015	30	Políticas de Servicio al Cliente socializadas entre todo el personal	
				Políticas Gerenciales y Administrativas	01/01/2015	31/01/2015	30	Políticas Gerenciales y administrativas adoptadas	
				Aplicación de Evaluaciones de Desempeño	01/12/2014	10/01/2015	40	Conocer el nivel de desempeño de cada empleado	
				Reforma organizacional	01/01/2015	31/03/2015	89	Estructura organizacional adoptada	
				Contratación de una trabajadora social (Departamento de Bienestar Social)	01/12/2014	20/12/2014	19	Asistencia a los empleados de forma oportuna	
				Reglamento Interno	15/12/2014	10/01/2015	26	Socialización del reglamento interno a todos los colaboradores	
	Hacer visible la gestión del Consorcio acercándola a la sociedad en general, además de aprovechar los avances de la tecnología para garantizar una mejor comunicación e interacción con la ciudadanía.	Comunicación	Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Jefatura de Sistemas	Página web	01/01/2015	20/01/2015	19	Página web en funcionamiento	
				Redes Sociales	01/01/2015	05/01/2015	4	Promover la utilización de las redes sociales entre los usuarios, a fin de atender quejas y sugerencias	
				Charlas, talleres y conferencias	01/01/2015	31/03/2015	89	Que el personal ejerza una comunicación eficiente y asertiva	
				Cartelera	01/01/2015	05/01/2015	4	Públicar en una cartelera los hechos más relevantes del mes. En este se puede incluir frases de motivación a los empleados	
				Boletines	01/02/2015	15/02/2015	14	Boletines virtuales mensuales	
	Desarrollar y cualificar a toda la fuerza laboral del Consorcio	Gestión del Talento Humano	Departamento de Talento Humano y Dirección de Bienestar Social	Plan estratégico de formación	05/01/2015	08/01/2015	3	Plan estratégico de formación debidamente implementado	
				Plan anual de cargos vacantes	05/01/2015	08/01/2015	3	Plan anual de vacantes en funcionamiento	
				Coaching	01/02/2015	28/02/2015	27	Motivación del personal y retroalimentación de los objetivos esperados	
				Plan de capacitación	05/01/2015	08/01/2015	3	Plan de capacitación adoptado	
				Plan de Bienestar e Incentivos	05/01/2015	08/01/2015	3	Plan de bienestar e incentivos adoptado	
	Lograr la eficiencia en los procesos administrativos y utilización de recursos	Gestión de la Calidad	Gerencia General y Gerencia de Operaciones	Sistema de Gestión de la Calidad.	01/02/2015	15/02/2015	14	Mejora continua de los procesos	
				Implementación del Sistema de Gestión Integrado	01/02/2015	31/03/2015	58		

3.7. Presupuesto de la inversión para establecer mejoras en el capital humano.

CONSORCIO TRANSVÍA
MONTO A INVERTIR PARA DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL
PROYECCIÓN PARA EL AÑO 2015*
Expresado en USD\$

RUBRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Diseño del Plan Anual de Capacitación ^a	141	141	141	-	-	-	-	-	-	-	-	-	422
Diseño del Plan Anual de Coaching ^b	197	197	197	-	-	-	-	-	-	-	-	-	591
Diseño de Charlas, Talleres y Conferencias ^c	197	197	197	-	-	-	-	-	-	-	-	-	591
Honorarios del Consultor de Desarrollo Organizacional	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000
Proceso de selección; contratación de trabajadora social (Anuncios y costo de horas invertidas)	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200
Gastos en comunicación (Boletines, Cartelera, Página Web)	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Evaluación de desempeño (papelería)	80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80
Diseño de Reglamento Interno (Honorarios Legales)	-	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200
Suministros y Papelería en general	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Otros Gastos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
TOTAL COSTOS	\$ 4.089	\$ 909	\$ 709	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 7.283

* Se sugiere incluir en el presupuesto anual de la organización; Se proratea el costo anual, para cada mes.

^a) Se considera que la Asistente de RRHH invertirá 30 horas (extras) en el diseño de este plan.

^b) Se considera que la Analista de RRHH invertirá 30 horas (extras) en el diseño de este plan.

^c) Se considera que la Analista de RRHH invertirá 30 horas (extras) en el diseño de este plan.

Nota: No se incluyen los costos de los programas de capacitación.

3.8. Gastos incurridos en el desarrollo de la tesis

Financiamiento: Contribución personal

Gastos incurridos para el desarrollo de la Investigación

Cantidad	Descripción	Valor Unitario (En USD\$)	Valor Total (En USD\$)
1	Pendrive	8,00	8,00
1	Lápiz	0,50	0,50
1	Esferográfico	0,50	0,50
5	Anillados	1,50	7,50
5	Servicios de Taxi	3,00	15,00
20	Pasajes en Metrovía	0,25	5,00
2	Horas en Consumo celular	6,00	12,00
2	Resmas de Hojas A4	4,00	8,00
200	Fotocopias	0,02	4,00
320	Impresiones en blanco y negro	0,05	16,00
100	Impresiones a color	0,10	10,00
Subtotal			86,50
<i>Otros Gastos</i>			<i>41,00</i>
Total Costos			127,50

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Está claro que entre los principales objetivos de una empresa se encuentran el mejorar sus índices de rentabilidad y crecimiento; y aquello evidentemente se lo puede lograr aumentando sus ventas mediante estrategias efectivas de marketing, mejorando el portafolio de productos que ofrece, o en su defecto brindando un servicio eficiente por medio de sus colaboradores. De aquí que sus empleados harán la diferencia en las compañías, influyendo en la satisfacción de los clientes, tomando decisiones correctas, ofreciendo una imagen transparente y eficiente de la empresa y ejecutando otras funciones que son fundamentales para que exista dicho crecimiento en la organización.

Por tanto, con base a los objetivos planteados en el presente estudio y una vez finalizado los procesos de evaluación, recopilación y análisis de la información se pone en evidencia de que existe un clima laboral adverso en el Consorcio Transvía que ha afectado a su capital humano. Y que como tal, puede ser mejorado a través de un diseño estructural.

Bajo ese marco, a continuación se detallan las principales conclusiones:

- Durante el desarrollo de esta investigación se pudo identificar los factores que afectan actualmente el clima organizacional del Consorcio Transvía, esto se refiere en gran parte, a la falta de motivación de sus empleados, prácticas déspotas que ejerce la persona encargada del área administrativa, inadecuados canales de comunicación, falta de confianza hacia los colaboradores, carencia de reconocimientos, estrés, inestabilidad laboral y falta de un programa de mejoramiento del capital humano.
- Mediante las encuestas se pudo determinar que existen conflictos entre el personal y poca preocupación hacia su bienestar, que entre otros puntos, han sido una de las principales causales para que los empleados se atrevan a cometer acciones que han perjudicado económicamente a la organización y en consecuencia se incrementen los despidos.
- En función a la hipótesis de esta investigación se ha podido determinar y comprobar que existen deficiencias en la dirección y supervisión del capital humano, puesto que no se

cumple con actividades elementales que garantizan el aprovechamiento en forma eficiente, efectiva y económica de este recurso.

- Se pudo evidenciar, que el Consorcio Transvía es una empresa de servicios que se encuentra en plena etapa de crecimiento y constante evaluación, por parte de la Fundación Metrovía y los usuarios del sistema de transporte; por tanto, la decisión de inclinarse por mejorar el desempeño de su capital humano ayudará a exteriorizar una imagen corporativa fortalecida, ya que se asegurará la satisfacción de los usuarios, a través de un servicio al cliente eficiente.

- Por esta razón, se ratifica que el diseño de estructura organizacional de capital humano, es una herramienta útil para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de los miembros que interactúan a diario en el Consorcio Transvía. De modo que la propuesta en referencia, ayudará a entender como cada ejecución que se tome en la empresa, influirá directa o indirectamente en la motivación, productividad y fidelidad por parte del empleado hacia la institución.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones antes citadas, a continuación se exponen las siguientes recomendaciones:

- Organizar reuniones semanales por departamento, a fin de mejorar la comunicación, confianza y evaluar el progreso de las actividades programadas durante un determinado período.
- Fomentar en el empleado, la calidad en la entrega del servicio, de tal forma que satisfaga a los clientes; y cambie la percepción actual sobre la administración del Sistema de Transporte Masivo Urbano.
- Establecer una comunicación abierta y apropiada para todos los empleados. Y que exista más comunicación respecto a los cambios que se realizan en cada uno de los departamentos con el fin de evitar rumores entre compañeros.
- Organizar actividades deportivas en la institución, que permita liberar tensiones, promover la camaradería en el personal y ayudar a mejorar el estado físico.
- Motivar continuamente a los empleados para incitarlos a mejorar su desempeño laboral, tomando en consideración que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido resultados sobresalientes.
- De manera general, pero no menos importante se recomienda reestructurar el departamento de recursos humanos, es decir, que exista una persona dedicada exclusivamente a dicha actividad en conjunto con su equipo de trabajo. En este grupo se debe incluir una trabajadora social que deberá dar seguimiento a los problemas o accidentes laborales que se presenten durante la jornada laboral.
- Capacitar a todo el personal, tomando en cuenta el área y las actividades que ejerce.
- Dar instrucciones claras y concisas a los subordinados y al mismo tiempo fomentar la creatividad e iniciativa de los mismos.

- Para mantener un ambiente agradable se recomienda el diseño de una política sobre conflicto de intereses, que evite los compadrazgos, formación de grupos de poder, mala utilización o desvío de recursos y compromiso derivados de la aceptación de “obsequios”.
- Propiciar e incentivar la competencia en los diferentes departamentos. Pero controlándola siempre para que no se reviertan los efectos de la competencia.
- Diseñar programas adecuados de evaluación, de actuación o calificación de méritos, que sean objetivos, claros y realistas. Aquellas actividades deben realizarse en función a las asignaciones que tiene cada colaborador, por ejemplo: gerentes, jefes, taquilleros, supervisores de recaudo, fiscales, operadores de buses, abastecedores, técnicos, etc. Es importante no usar el mismo sistema para todos, puesto que cada grupo ocupacional requiere un formato de acuerdo a las responsabilidades que ejerce.
- Mantener un sistema objetivo de planeación del talento humano que coadyuve a potencializar a los empleados que en un corto y mediano plazo estarán aptos para cubrir futuras posiciones, o en su defecto determinar si no existe personal con la respectiva capacidad y talento para ocupar dicha función.
- Dar incentivos y reconocimientos acordes al nivel socioeconómico, idiosincrasia y costumbres de quienes los recibirán.
- Supervisar y evaluar por lo menos dos veces al año las actividades que realizan los colaboradores, para que así éstos se sientan comprometidos a realizarlas eficientemente, cuenten con el apoyo de sus jefes directos cuando se presente algún inconveniente y lograr que el empleado del Consorcio Transvía tenga confianza en sus superiores.
- Implantar un sistema constructivo de disciplina y orden, que evite comportamientos inadecuados y señale que postura adoptar en caso de problemas de conducta.
- Hacer que el colaborador del Consorcio Transvía diferencie claramente lo “importante” de lo “urgente”, ya que la mayor parte de las actividades urgentes no son importantes, y

viceversa, las actividades importantes no son urgentes. Por ejemplo: una actividad importante en la empresa es la determinación de la misión, valores y objetivos, pero no es un tema urgente.

En síntesis, se sugiere que cada departamento establezca un cronograma de trabajo con las fechas de cumplimiento para cada actividad. En este documento se deberá dar prioridad a los temas que requieren una pronta atención.

- Impulsar programas de desarrollo humano o superación personal, ya que si el colaborador crece como persona, propiciará el crecimiento de la organización.
- Realizar cambios estructurales en la organización, a fin de evitar que un grupo de taquilleros o personal operativo, trabajen simplemente para agradar al jefe o jefa; y por consiguiente, que tengan presente que lo más importante debe ser el contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Bibliografía:

- ALLES, Martha; Selección por Competencias; Ed. Granica; Buenos Aires – Argentina, 2006
- ALLES, Martha Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica, 2011
- ALMAHA, Rafael. Midiendo el Impacto de la gestión de Recursos Humanos. Pág. 6
- ÁLVAREZ VALVERDE, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Sexta Edición 1994, McGRAW-HILL
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones. Mc Graw Hill, 8va. Edición, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Edit. McGrawHill, Bogotá, 2009.
- COSTA, Joan, Imagen global, Enciclopedia del Diseño, pp 191-192. Editorial Grafos, España
- DESSLER, Gary, Administración de Personal (2da ed.). MÉXICO PRENTICE HALL, 1996, 715 pp.
- EDVINSSON, Informe de Capital Intelectual, (1996)
- FERNANDEZ CARLOS, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
- FORGAS, J. "Diseño curricular por competencias: Una alternativa para la formación de un técnico competente", Curso 14 Pedagogía, Ciudad de la Habana, Cuba, 2003
- GÓMEZ MENA (2005) La competitividad después de la devaluación
- GÓMEZ, P, Cómo aplicar los recursos humanos. 1ª. Edición. Valletta Ediciones, Argentina, 2007
- HERNÁNDEZ, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc. Graw Hill; México; 2001
- JUÁREZ HERNÁNDEZ, Othón: Administración de la Compensación, Oxford University Press, Primera Edición, México, 2000, p. 81
- LOURDES MUNCH, Fundamentos de Administración, (2008)
- MATUTE, F. Estadística Aplicada a la Administración Gerencial. Ecuador. (2007)
- MELGOSA, J. (1999). Sin Estrés (1ª. ed.). España: Editorial SAFELIZ, S.L.
- MIRANDA, Juan José: El desafío de la gerencia de proyectos, basado en los principios y orientaciones del PMI. 3ra Edición, MM Editores, Bogotá, 2010
- MONTÚFAR, Rafael, Desarrollo Organizacional, Edit, McGrawHill, México, 2013.
- MORLES, Víctor. (1994). Planeamiento y análisis de investigaciones. El dorado Ediciones. Caracas. Venezuela.

- PEIRÓ, J. M., Salvador, A. (1992). Desencadenantes del Estrés Laboral (1ª. ed.). España: Editorial UDEMA S. A.
- PEIRÓ, J. M., Salvador, A. (1993). Control del Estrés Laboral (1ª. ed.). España: Editorial UDEMA S. A.
- REBEIL MA. ANTONIETA, El poder de la Comunicación en las Organizaciones, Editorial Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, 2000
- SANTOS, J. A. (2004). Manual: Motivación y Adaptación Ocupacional. Motal. San Salvador, El Salvador: Acción Consultores.

Direcciones Electrónicas:

- Cultura, <http://www.master-en-recursos-humanos.com/2013/01/caracteristicas-primarias-de-la-cultura.html>, accesado el 16 de septiembre del 2014
- Disponible en: Fundación Metrovía: <http://www.metrovia-gye.com.ec/>, Accesado el 10 de Enero del 2014
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/como-convertir-asusempleados-en-colaboradores.htm>, Accesado el 15 de Mayo del 2014
- Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/recursos-humanos.html>
- Disponible en: <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2013/01/08/gestion-del-capital-humano-deja-de-ser-un-dolor-de-cabeza-para-las-empresas/>, Accesado el 10 de Septiembre del 2014, Accesado el 31 de Mayo del 2014
- Disponible: <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>, Accesado el 30 de Agosto del 2014
- Disponible en: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/modulo09.pdf>, Accesado el 30 de Agosto del 2014
- <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>, Accesado el 10 de Septiembre del 2014
- http://www.ingenieria.unam.mx/jkuri/Apunt_Planeacion_internet/temall.1.pdf, accesado el 10 de septiembre del 2014
- Trabajo social, disponible en: <http://www.trabajo-social.com/2011/10/concepto-del-trabajo-social.html>, accesado el 15 de Septiembre del 2014
- Investigación empírica: <https://explorable.com/es/investigacion-empirica>, accesado el 15 de septiembre del 2014
- POSE, G. (2005). Estrés En La Evaluación Institucional. Extraído el 10 de Septiembre del 2014 Disponible en: <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>

- Vargas, F. Las 40 preguntas más frecuentes acerca de las competencias laborales: Gestión de recursos humanos. En: www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrrh-f.pdf
- Villalobos, J. (1999). Estrés Y Trabajo. Extraído el 15 de Septiembre del 2014, Disponible en: http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm

Anexos:

1. Documento suscrito entre Icdoservicios e Idear Electrónica posterior a la adjudicación del contrato de licitación; y Copia del R.U.C. del Consorcio Transvía
2. Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2013.
3. Modelo de Encuesta aplicado a los colaboradores del Consorcio Transvía.
4. Modelo de Entrevista aplicado al Gerente General del Consorcio Transvía.
5. Modelo de Entrevista aplicado al Jefe de Servicio al Cliente.
6. Autorización del Gerente General.

Anexo 1 Documento suscrito entre Icdoservicios e Idear Electrónica posterior a la adjudicación del contrato de licitación; y Copia del R.U.C. del Consorcio Transvía



**ESCRITURA PÚBLICA DE ACUERDO DE
CONSORCIO ENTRE LAS COMPAÑÍAS
ICDOSERVICIOS S.A. E IDEAR ELECTRONICA,
S.A. de C.V. ("IDEAR") SUCURSAL ECUADOR-
.....
.....
CUANTIA: INDETERMINADA.....
.....**

En la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas, República del Ecuador, hoy día, treinta de noviembre del dos mil doce, ante mí, Doctor PIERO AYCART VINCENZINI, Notario Trigésimo de este Cantón, comparece libre y voluntariamente a la celebración de la presente escritura, de una parte, la compañía ICDOSERVICIOS S.A., representada por el señor doctor Carlos Alfonso Salazar Toscano, en su calidad de Gerente de PBP REPRESENTACIONES CIA. LTDA., a su vez representante legal de la compañía ICDOSERVICIOS S.A., según consta de los documentos que se anexa; y de otra parte, la compañía Idear Electrónica, S.A. de C.V. ("IDEAR") Sucursal Ecuador, sucursal debidamente constituida mediante escritura de acuerdo con la legislación ecuatoriana, representada por el señor Jaime Edgar Narango López, según consta de los documentos que se adjunta como habilitantes. Los comparecientes son mayores de edad, de estado civil casados, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Quito el primero y el segundo en Guayaquil, pero de paso por esta ciudad, hábiles para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe y me dicen que debe a escritura pública la minuta que me entregan, cuyo tenor inserto en el registro de escrituras públicas a su cargo, solicito se sirva insertar en el



Acuerdo de Consorcio al tenor de las siguientes cláusulas: **CLAUSULA PRIMERA.- COMPARECIENTES:** Entre los suscritos, de una parte, la compañía ICDOSERVICIOS S.A., domiciliada en la ciudad de Quito, en las calles República del Salvador No. 1084 y Av. Naciones Unidas, Edificio Mansión Blanca, Local No. 16, representada en este acto por el señor Carlos Alfonso Salazar Toscano, de nacionalidad Ecuatoriana, de estado civil casado, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de Quito, en su calidad de Gerente de PBP REPRESENTACIONES CIA. LTDA., domiciliada en la ciudad de Quito, en las calles República del Salvador No. 1084 y Av. Naciones Unidas, Edificio Mansión Blanca, Local No. 16, a su vez representante legal de la compañía ICDOSERVICIOS S.A. (en adelante "ICDOSERVICIOS"); y de la otra la compañía Idear Electrónica, S.A. de C.V. ("IDEAR") Sucursal Ecuador, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, en las calles 9 de Octubre No. 1911 y Los Ríos, Edificio Finanzur, Piso 12, Oficina No. 2, (en adelante "la Sociedad") sucursal debidamente constituida mediante escritura de acuerdo con la legislación ecuatoriana representada por el señor Jaime Edgar Naranjo López, mayor de edad, de estado civil casado, domiciliado en la ciudad de Guayaquil, ambas empresas colectivamente en adelante serán llamadas, "los Consorciados". Los comparecientes identificados como aparece al pie de sus firmas, debidamente facultados para el efecto, en sus condiciones de representantes legales, mediante el presente contrato procedemos a constituir un CONSORCIO y regulamos los términos, condiciones, obligaciones y derechos que aparecen en la misma, así. **CLAUSULA SEGUNDA.- ANTECEDENTES:** Dos, Uno.- Los comparecientes con fecha cinco de octubre del año dos mil doce presentaron de manera conjunta una oferta para participar en la Licitación Pública del proceso de contratación R-2 LIC-FMTMUG- CERO CERO DOS-DOS MIL DOCE,



convocado por LA FUNDACION MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL para el "SERVICIO DE INTEGRACION TECNOLOGICA PARA LA OPERACION DE RECAUDO Y GESTION DE FLOTA - ITOR" con la FUNDACION MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL. **Dos. Dos.-** Mediante escritura pública de fecha cuatro de Octubre del dos mil doce los comparecientes suscribimos, conforme lo previsto en los artículos veinte y seis y sesenta y siete de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de la Contratación Pública y demás normativa aplicable, un Acuerdo de Compromiso de Consorcio por medio del cual comprometimos Consorciarnos en caso de que nuestra oferta sea adjudicada. **Dos. Tres.-** Mediante comunicación de fecha once de octubre del año dos mil doce, FUNDACION MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL, nos comunicó que la oferta que fuera presentada por los comparecientes fue adjudicada. **Dos. Cuatro.-** Dando cumplimiento a las obligaciones descritas los comparecientes suscribimos el presente Acuerdo de Consorcio. **CLAUSULA TERCERA.- OBJETO:** El objeto del Consorcio que aquí constituimos es la ejecución del contrato adjudicado en la Licitación Pública del proceso de contratación *R-2 LIC-FMTEMUG-002-2012* "(en adelante el "Contrato") , convocado por LA FUNDACION MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL para el "SERVICIO DE INTEGRACION TECNOLOGICA PARA LA OPERACION DE RECAUDO Y GESTION DE FLOTA - ITOR" (en adelante el "Proyecto") con la FUNDACION MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL. (en adelante la "Entidad") y en todas las actividades que corresponden a la debida y oportuna ejecución del referido Contrato a ser suscrito con la Entidad, dentro de las cuales se incluye la importación de los equipos y materiales, sin restricción y de acuerdo a las que apliquen al caso, para ejecutar el proyecto



de acuerdo a lo requerido en el contrato. La participación a la que se hace referencia en la presente cláusula ha comprendido, tanto la presentación de la correspondiente oferta, como la adjudicación, celebración, ejecución y liquidación del contrato y demás actividades direccionadas a dar cumplimiento al Contrato suscrito. **CLAUSULA TERCERA.- DENOMINACION:** El consorcio que por medio del presente documento se constituye, se denominara CONSORCIO TRANSVIA en adelante el "Consortio", domiciliado en la ciudad de Guayaquil, en las calles 9 de Octubre No. 1911 y Los Rios, Edificio Finansur, Piso 12, Oficina No. 2 **CLAUSULA CUARTA.- RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS:** En concordancia con el objeto señalado, cada uno de los miembros del consorcio se obliga a no disolver o dar por terminada la asociación o consorcio por voluntad propia de los partícipes, y de no cambiar la conformación de sus partícipes hasta que no finalice la etapa contractual, salvo que exista autorización expresa de la entidad contratante; así como también responder solidariamente ante la Entidad por el cumplimiento, ejecución y demás obligaciones que surjan en virtud de la adjudicación y ejecución del contrato así como su liquidación a que habría lugar conforme la legislación aplicable. Sin embargo de lo previsto en lo anterior, y única y exclusivamente para efectos internos de los miembros del consorcio, cualquier multa, cláusula penal, indemnizaciones, pagos, reclamo, sentencia, orden o determinación tributaria, o cualquier otro acto que implique erogaciones monetarias, estas se ejecutaran de acuerdo a la participación en la ejecución de las actividades de cada uno de los miembros del consorcio, referida en la Cláusula Quinta siguiente. Lo acá señalado no afectara a la Entidad o a terceros conforme lo previsto en la ley, frente a los cuales se mantendrá la solidaridad de los miembros del Consorcio. No obstante lo anterior, el Consorcio realizara una provisión



anual dentro de su presupuesto de ejecución para afrontar las multas que sean impuestas por Metrovia en la ejecución de este contrato. **CLAUSULA QUINTA.- PARTICIPACION Y OBLIGACIONES:** Sin perjuicio de la solidaridad de que trata el primer inciso de la Clausula Tercera anterior y para los efectos económicos de nuestra participación como miembros del presente Consorcio, expresamente manifestamos que el porcentaje que a cada una de las partes corresponde es el siguiente: -----

Miembro	Porcentaje de participación
Idear Electrónica, S.A. de C.V ("IDEAR") Sucursal Ecuador	25%
ICDOSERVICIOS S.A.	75%
Total	100%

Parágrafo: Los miembros del consorcio se obligan a no cambiar sus porcentajes de participación, ni a efectuar cesiones entre ellos como miembros del consorcio y a no ceder o transferir su participación a terceros sin el consentimiento previo y escrito de la Entidad y de la otra parte.

Parágrafo: Las obligaciones de los miembros del consorcio estarán reflejadas en los Anexos Dos y Tres de este instrumento. **CLAUSULA SEXTA.- ASIGNACION DE OBLIGACIONES:** De acuerdo con lo establecido en las cláusulas precedentes, el presente consorcio se celebra sobre la base de una distribución precisa de actividades entre sus miembros.

Por lo tanto, como consecuencia y en desarrollo del porcentaje de participación referido en Clausula anterior y sin perjuicio de la solidaridad expresada frente a la Entidad, a cada uno de sus miembros le corresponde

la ejecución y cumplimiento de las siguientes actividades y obligaciones:
(i) Son obligaciones de la Sociedad las indicadas en el Anexo número uno del presente Acuerdo de consorcio. (ii) Son obligaciones de los miembros



ICDOSERVICIOS las indicadas en el Anexo número tres del presente Acuerdo de consorcio. **CLAUSULA SEPTIMA- REPRESENTACIÓN DEL CONSORCIO:** Los miembros del Consorcio otorgan poder especial, amplio y suficiente, al señor Jaime Edgar Naranjo López (en adelante: el "Representante") para que por cuenta y riesgo y en nombre los miembros del consorcio realice los actos que se indican a continuación: **Siete. Uno.-** Suscribir el contrato respectivo en vista de que el consorcio, ha sido adjudicado dentro de la Licitación referida en la cláusula Dos. Uno de este convenio, así como para participar en la etapa de negociación de la firma del contrato que se debe firmar como consecuencia de la adjudicación de la Licitación y designar a las personas que, a su juicio, deben participar en la etapa de negociación. **Siete. Dos.-** Adelantar y suscribir, sin limitación, todos y cada uno de los actos y contratos que sean necesarios para dar cumplimiento al poder aquí otorgado, especialmente aquellos que se requieran para (i) la celebración del respectivo contrato en vista de que el Consorcio ha sido adjudicado dentro de la Licitación, (ii) dar cumplimiento a todas las obligaciones que le correspondan en el evento de resultar adjudicatario, según el Pliego de Condiciones de la Licitación. **Siete. Tres.-** Para que represente al consorcio frente a la Entidad así como judicial o extrajudicialmente. **Parágrafo:** el Representante previa autorización de los consorciados, podrá sustituir, revocar, reasumir y remplazar el presente poder a su entera discreción. El Representante será el único destinatario de cualquier notificación o comunicación dirigida al consorcio en relación con la Licitación y se compromete de mantener informados a los consorciados. Para el efecto, la dirección de notificaciones del Representante de la UT es la siguiente: Avenida Nueve de Octubre mil novecientos once y Los Ríos, Edificio Finansur piso doce, oficina dos, Ciudad: Guayaquil, Ecuador. **Siete. Cuatro.-** No obstante lo anterior, los consorciados podrán en



cualquier momento, por acuerdo mutuo, revocar o sustituir del cargo al representante y/o nombrar a un suplente de acuerdo a lo que consideren conveniente para el consorcio. **CLAUSULA OCTAVA.- INGRESOS DEL CONSORCIO:-** El consorcio facturara y se practicara liquidación de ingresos conforme el procedimiento previsto en las bases de la licitación en el contrato con Metrovia adjunto. **CLAUSULA NOVENA.- RESPONSABILIDAD ENTRE LAS PARTES:** Los miembros del consorcio expresamente aceptan que, en los eventos en que un miembro deba cumplir una obligación que de acuerdo con lo establecido en las Clausulas Quinta y Sexta correspondía a otro miembro y/o haya lugar a imposición de multas o penalidades por parte de la Entidad y/o por la efectividad de las garantías, y en general siempre que sea necesario indemnizar a la Entidad, el miembro que con su incumplimiento haya dado lugar a la sanción o medida, deberá responder ante la otra, reintegrándole los valores que haya tenido que asumir y el reconocimiento de los perjuicios directos y previsibles, efecto para el cual el presente contrato presta merito ejecutivo. **CLAUSULA DECIMA.- DECLARACION:** Los miembros del consorcio expresamente declaran que no es su voluntad ni intención conformar mediante la presente asociación una persona jurídica distinta de la que pueda corresponder al propio consorcio. Que, en consecuencia, cada una de ellas mantiene su individualidad y autonomía; que no existirá entre ellas, ni entre ellas y sus funcionarios relación laboral o de dependencia alguna. Que no implica el pago de aportes para crear patrimonio, fondo o capital común de ninguna clase, de manera que cada uno de tales miembros actúa sin ánimo societario. Que cada una de ellas cumple sus obligaciones con autonomía e independencia, mediante el cumplimiento de las actividades que a cada uno se le asignan en la Clausula Quinta, y cada una responden y cumplirá respecto a sus empleados las obligaciones




laborales y de ley correspondientes. Lo aquí manifestado se extiende y aplica al representante del consorcio y a su suplente, quienes no tendrán relación laboral alguna con la otra compañía. - **CLAUSULA DECIMO PRIMERA.- ARBITRAJE:** - Cualquier desacuerdo que surja o se relacione con este contrato, o con el objeto de este contrato, será resuelto finalmente por un tribunal arbitral de la Cámara de Comercio de Guayaquil de conformidad con la Ley de Arbitraje y Mediación de la República del Ecuador y los reglamentos del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Guayaquil, y las siguientes normas: Los árbitros serán escogidos de conformidad con los procedimientos establecidos en la Ley de Arbitraje y Mediación de la República del Ecuador. Las partes renuncian al derecho a acudir a la jurisdicción ordinaria, y convienen en aceptar la decisión del tribunal y a no iniciar ninguna acción legal o demanda en contra de tal decisión. Para la ejecución de medidas cautelares, el tribunal queda autorizado por las partes a solicitarlas a los funcionarios públicos, inclusive judiciales, de la policía y administrativos, sin necesidad de acudir a los jueces o cortes. El tribunal consistirá de tres árbitros. El arbitraje será en derecho. El procedimiento arbitral será confidencial y tendrá lugar en el local del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil. **CLAUSULA DECIMO SEGUNDA.- VIGENCIA:** El presente acuerdo estará vigente ocho años desde la fecha de su suscripción y su vigencia se extenderá noventa días después de cumplido el objeto del contrato con la Entidad y el representante legal del Consorcio será su liquidador por acuerdo de las partes. **CLAUSULA DECIMO TERCERA.- LEY APLICABLE - DOMICILIO:** La ley aplicable al presente consorcio será la legislación ecuatoriana y la misma tendrá su domicilio en la ciudad de Santiago de Guayaquil, Ecuador.- **HASTA AQUI LA MINUTA.**

que se encuentra firmada por el doctor Juan Manuel Marchán, abogado con matrícula profesional número seis mil cuatrocientos noventa y seis del Colegio de Abogados de Pichincha, la misma que les fue leída íntegramente por mí el Notario a los comparecientes, quienes la aceptan y se ratifican en el contenido y para constancia firma conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe.-



DR. Carlos Alfonso Salazar Toscano
Ced. de Ciud.No. 170216859.0
Cert. de Vot.No. 185-0173
Gerente de PBP REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
R.U.C.No. 1791269306001
CIA. ICDOSERVICIOS S.A.
R.U.C.No. 1792389232001



Ec. Jaime Edgar Naranjo López
Ced. de Ciud.No. 110390950-5
Cert. de Vot.No. 144-0005
Idear Electrónica, S.A. de C.V. ("IDEAR") Sucursal
Ecuador,
R.U.C.No. 0992785950001



Dr. Piero Gaston Aguirre Vincenzani
NOTARIO TERCÉSIMO CANTÓN GUAYAS





REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0992786124001
 RAZON SOCIAL: CONSORCIO TRANSVA
 NOMBRE COMERCIAL:
 CLASE CONTRIBUYENTE: CTROS
 REPRESENTANTE LEGAL: NARANJO LOPEZ JAME EDGAR
 CONTADOR: SANISACA CORONEL INGRID LILIANA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/11/2012 FEC. CONSTITUCION: 19/11/2012
 FEC. INSCRIPCION: 22/11/2012 FECHA DE ACTUALIZACION: 16/01/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTEGRACION TECNICO OFICIAL PARA LA GENERACION DE RECAUDO Y GESTION

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Ciudad: GUAYAQUIL Parroquia: YAPIZA Calle: AV. BENJAMIN ROSALES Numero: 100 Intersección:
 AV. DE LAS AMERICAS Edificio: TERMINAL RIO DAULE Estación: FRENTE AL TERMINAL TERRESTRE
 Telefono Domicilio: 042140402

DOMICILIO ESPECIAL:

ORIGENES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 1 ABIERTOS: 1
 JURISDICCION: REGIONAL LITORAL CERRADOS: 0

 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: 05412026 Lugar de emisión: GUAYAQUIL, FRANCISCO Fecha y hora: 16/01/2013 09:55:32



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0992786124001
RAZON SOCIAL: CONSORCIO TRANSVIA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 16/11/2012
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTEGRACION TECNOLÓGICA PARA LA OPERACION DE RECAUDO Y GESTIÓN DE FLOTA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cánton: GUAYAQUIL Parroquia: TAPIKA Calle: AV. BENJAMIN ROSALES Número: 100 Intersección: AV. DE LAS AMÉRICAS Referencia: FRENTE AL TERMINAL TERRESTRE Edificio: TERMINAL RIO DAULE Teléfono Comercial: 0411 40103



Guillermo Rosales Rodríguez
DELEGADO DEL R.U.C.
Servicio de Rentas Internas
AGENCIA CENTRO
LITORAL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: 099A120600 Lugar de emisión: GUAYAQUIL, LOS FRANCISCO Fecha y hora: 16/01/2013 09:55:32

Anexo 2 Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2013.

CONSORCIO TRANSVÍA		
BALANCE GENERAL (ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA)		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
ACTIVO		
<u>ACTIVO CIRCULANTE:</u>		
Efectivo	US\$	126.371
Documentos y cuentas por cobrar		697.330
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		823.700
Activo Fijo		4.845.874
TOTAL ACTIVO		5.669.575
<u>PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS</u>		
<u>PASIVO CIRCULANTE:</u>		
Obligaciones y documentos por pagar		164.276
Cuentas por pagar		146.755
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		311.031
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO:</u>		
Gastos acumulados por pagar		5.644.183
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		5.644.183
TOTAL PASIVO		5.955.214
<u>PATRIMONIO</u>		
Resultado de ejercicios anteriores (2012)		(96.108)
Resultado presente ejercicio		(189.532)
TOTAL PATRIMONIO		(285.639)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	US\$	5.669.575

CONSORCIO TRANSVÍA
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

CÓDIGO	NOMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
	INGRESOS													
4	INGRESOS VARIOS	182.546	176.423	238.553	254.774	281.632	299.273	315.612	325.124	321.849	314.123	323.349	322.008	3.355.269
401	Ingresos Operadores de Transporte	178.610	174.091	231.477	245.933	271.589	283.364	302.646	308.634	305.840	294.850	301.483	300.761	3.199.278
401-05	Ingresos ITOR - Operación MetroBastión	97.362	83.682	87.865	95.833	104.558	100.368	106.322	106.811	100.674	104.834	106.123	102.179	1.196.611
401-06	Ingresos ITOR - Operación MetroQuil	81.248	72.774	89.467	92.328	86.208	106.457	98.743	109.714	97.268	93.777	99.733	102.498	1.130.214
401-07	Ingresos ITOR - Operación MetroExpress	-	17.636	54.144	57.772	80.823	76.539	97.582	92.109	107.898	96.240	95.627	96.084	872.453
499	Otros Ingresos	3.936	2.332	7.077	8.841	10.043	15.909	12.966	16.490	16.009	19.273	21.867	21.247	155.991
499-03	Faltantes	-	180	6.876	6.402	8.732	7.202	7.712	9.748	9.502	11.351	14.586	12.475	94.767
499-07	Multas a Empleados	3.928	2.139	201	2.074	1.243	3.491	3.987	2.788	4.043	4.415	4.103	5.729	38.140
499-99	Otros Ingresos	8	13	-	365	68	5.217	1.267	3.955	2.464	3.508	3.178	3.042	23.083
	Total Ingresos	182.546	176.423	238.553	254.774	281.632	299.273	315.612	325.124	321.849	314.123	323.349	322.008	3.355.269
	GASTOS													
6	DETALLE DE GASTOS	162.622	228.225	275.559	302.773	302.382	332.566	294.554	282.722	274.244	303.950	370.770	414.433	3.544.800
601	GASTOS ADMINISTRATIVOS	36.479	49.289	75.526	88.512	57.865	20.880	15.405	11.349	10.239	13.115	51.361	66.038	496.058
601-02	Mantenimiento, Reparaciones e Instalaciones	-	-	340	1.666	8.910	1.558	1.260	-	200	255	211	14.032	28.432
601-03	Asesoría, papelería y gastos de oficina	3.334	4.537	22.021	12.903	14.040	6.181	6.238	6.054	4.934	5.702	44.596	5.587	136.128
601-21	Impuestos, Multas e Intereses	-	-	-	-	-	76	-	-	-	-	-	-	76
601-24	Permisos y Tasas de Funcionamiento	-	-	-	-	-	-	262	-	-	-	-	-	262
601-26	Servicios Prestados PJ	32.679	40.720	50.000	69.313	30.000	-	1.200	-	-	-	-	-	223.912
601-29	Otros Gastos Administrativos	466	4.032	3.165	4.631	4.915	13.065	6.445	5.295	5.105	7.158	6.554	46.419	107.249
602	GASTOS BANCARIOS	3	108	347	442	435	525	661	642	446	656	610	1.227	6.103
603	GASTOS FINANCIEROS	73	32	-	-	-	-	-	-	-	-	70	-	175
604	DEPRECIACIONES	-	-	530	615	761	736	1.177	2.071	2.166	2.495	4.558	6.108	21.219
622	GASTOS OPERATIVOS	6.225	24.549	10.173	18.480	36.400	82.548	49.123	48.094	32.230	36.675	43.723	41.494	429.713
622-02	Obra Civil, Mantenimiento y Otros Gastos Operativos	4.693	5.391	6.916	9.134	16.393	71.416	33.291	31.764	14.249	22.377	19.933	16.994	252.550
622-43	Señalización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	960	-	-	960
622-44	Multas (Impuestas por la Fundación Metrovía)	-	-	1.335	765	2.470	1.585	1.263	1.812	4.191	4.783	7.187	5.711	31.102
622-45	Faltantes	1.174	18.852	1.609	8.338	17.533	9.547	11.566	10.813	9.090	4.140	5.271	7.282	105.215
622-46	Promociones	358	306	314	242	4	-	-	-	-	-	-	-	1.224
622-47	Tarjetas Mifare	-	-	-	-	-	-	3.004	3.704	4.701	4.415	11.331	11.507	38.662
623	GASTOS DE PERSONAL	119.843	154.247	188.983	194.724	206.921	227.877	228.187	220.566	229.162	251.010	270.449	299.565	2.591.533
623-01	Sueldos, Indemnizaciones y Beneficios Sociales	119.843	147.650	187.575	194.627	206.891	226.241	227.991	220.566	228.851	250.118	264.645	297.597	2.572.595
623-29	Uniformes y Equipo de Protección Personal	-	1.817	1.297	-	-	1.369	196	-	311	713	604	1.969	8.275
623-30	Alimentación	-	-	76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	76
623-99	Otros Gastos en el Personal	-	4.779	35	97	30	267	-	-	-	179	5.200	-	10.588
	Total Gastos	162.622	228.225	275.559	302.773	302.382	332.566	294.554	282.722	274.244	303.950	370.770	414.433	3.544.800
	RESULTADOS DEL EJERCICIO	19.924	(51.802)	(37.006)	(47.999)	(20.749)	(33.293)	21.059	42.403	47.605	10.173	(47.421)	(92.425)	(189.532)

Anexo 3 Modelo de Encuesta.

**MODELO DE ENCUESTA APLICADO A LOS COLABORADORES DE TRANSVÍA
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Encuesta que mide el impacto de la Gestión del Capital Humano en el Consorcio Transvía y su consecuente repercusión en el desempeño laboral.

¡Por favor responda las preguntas que se presentan a continuación, de la manera más sincera y objetiva posible!

Sexo del encuestado: Masculino Femenino

Edad: 18-25 26-33 34-41 42-49 50 en adelante

1. ¿La empresa se preocupa por cuidar su bienestar físico y psicológico, mientras trabaja?

Si	
No	

2. ¿Cada qué tiempo se presentan conflictos con sus compañeros de otras áreas?

Siempre	
Casi Siempre	
Rara vez	
Nunca	

3. ¿Recibe la información e instrucciones adecuadas para realizar su trabajo eficientemente?

Si.....

No.....

4. ¿Existen canales adecuados de comunicación dentro de la Empresa?

Si.....

No.....

5. ¿El estilo de liderazgo que ejercen los principales directivos es participativo?

Si.....

No.....

6. ¿Su jefe se preocupa por motivar a los colaboradores para que realicen un trabajo productivo?

Siempre	
Casi Siempre	

Rara vez	
Nunca	

7. ¿Es informado oportunamente, sobre los cambios de métodos y procedimientos laborales?

Si.....

No.....

8. ¿Mantiene buenas relaciones con sus jefes directos?

Si.....

No.....

¿Porqué?.....

9. ¿Considera que la estabilidad laboral, depende directamente de su desempeño?

Si.....

No.....

10. ¿Tiene muchas asignaciones y muy poco tiempo para realizarlas?

Siempre	
Casi Siempre	
Rara vez	
Nunca	

11. ¿Cree usted que la empresa incentiva al trabajador, para que aporte sugerencias laborales y administrativas?

Siempre	
Casi Siempre	
Rara vez	
Nunca	

12. ¿La Empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador?

Si.....

No.....

13. ¿La empresa organiza reuniones de integración, que ayuden a fomentar el compañerismo?

Si.....

No.....

14. ¿Cree usted que el Consorcio Transvía tiene una mala imagen, frente a la Fundación Metrovía y el público en general; y en consecuencia un plan de mejoras en el desempeño laboral del talento humano, incidiría favorablemente en el rendimiento del personal?

Si.....

No.....

15. ¿Cada qué tiempo la empresa revisa los salarios?

Dentro de los primeros 6 meses	
Dentro de los primeros 9 meses	
Una vez al año	
Nunca	
Otro	

16. ¿La empresa organiza reuniones, donde se exponen los problemas e inquietudes que surgieron durante la jornada laboral?

Si.....

No.....

17. ¿Cree usted que existen oportunidades de crecimiento en el Consorcio Transvía?

Si.....

No.....

Describa algún comentario o sugerencia adicional.

¡Muchas Gracias!

Anexo 4 Modelo de Entrevista aplicado al Gerente General.

Fecha:

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DEL CONSORCIO TRANSVÍA

Estimado directivo; la presente encuesta pretende recopilar información acerca de la repercusión en el manejo del talento humano, de la organización que usted lidera. Es por ello que rogaré proceda a responder las preguntas de este cuestionario, con total honestidad y objetividad.
¡Le agradezco por su gran apoyo y generosidad!

1. ¿Se considera un líder? ¿Si, No? ¿Por qué?
2. ¿De qué manera ha superado alguna dificultad con sus colaboradores? ¿Cuál fue su postura?
3. ¿De qué forma reconoce los logros y esfuerzos de las personas?
4. ¿De qué forma estimula a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?
5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para el manejo del capital humano?
6. ¿Ha identificado cuáles son las necesidades y expectativas de nuestra comunidad o sociedad, con relación a su organización?

Anexo 5 Modelo de Entrevista aplicado al Jefe de Servicio al Cliente.

Fecha:

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

1. ¿Exponga brevemente cuáles son las principales necesidades que tiene el cliente del Consorcio Transvía?

2. ¿Cuál es el perfil ideal de un empleado que trabaja en atención al cliente?

3. ¿Cuáles considera que son los medios y/o canales más eficientes para evaluar las experiencias de los clientes?

4. En qué medida ha afectado a la imagen del Consorcio, el que no haya existido una eficiente gestión en el servicio al cliente?

5. ¿Qué herramientas emplea el Consorcio Transvía para mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes?

6. ¿Qué estrategias propone, para mejorar la gestión del servicio al cliente en el Consorcio Transvía?

Anexo 6. Autorización del Gerente General



Anexos

Guayaquil, 25 de Febrero del 2014

Directora
Maestría en Gestión Empresarial
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente autorizo al señor CHRISTIAN SERGIO MERIZALDE MEDRANDA, a fin de que pueda llevar a cabo, sus estudios relacionados al anteproyecto de tesis: *"La gestión del capital humano y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Transvía"*.

Manifiestamos a su vez, que el señor Merizalde tendrá toda la apertura necesaria para realizar su investigación y consecuente recopilación de datos, en las inmediaciones del CONSORCIO TRANSVÍA.

Les agradezco de antemano por la atención,

Atentamente,

Isaac Querub Perelis
CONSORCIO TRANSVÍA
Representante Legal