



Universidad
Nacional
de Loja

1859

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por
competencias en la Cooperativa de Transportes Loja, en la ciudad
de Loja**

**Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Magíster en Gestión del
Talento Humano**

AUTOR:

Ing. Miriam Dolores Rojas Loyola

DIRECTOR:

Ec. Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg.Sc.

Loja - Ecuador

2023

Loja, 02 de Mayo 2023

Ec. Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg.Sc.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado **“Diseño de una sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la Cooperativa de Transportes Loja, en la ciudad de Loja .”**, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, de la autoría de la estudiante **Miriam Dolores Rojas Loyola**, con cédula de identidad Nro. **1103993448**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ec. Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg.Sc.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Miriam Dolores Rojas Loyola**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cédula de Identidad: 1103993448

Fecha: Loja, 02 de mayo 2023

Correo electrónico: mr2050736@gmail.com

Celular: 0983041368

Carta de autorización por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, Miriam Dolores Rojas Loyola, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: “**Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la Cooperativa de Transportes Loja; en la ciudad de Loja**”, como requisito para optar el título de Magíster en Gestión del Talento Humano, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 02 días del mes de mayo del dos mil veinte y tres.

Firma: _____

Autora: Miriam Dolores Rojas Loyola

Cédula: 1103993448

Dirección: Ramón Pinto y Colón

Fecha: Loja, 02 de mayo 2023

Correo electrónico: mr2050736@gmail.com

Celular: 0983041368

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de Titulación: Ec. Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente Trabajo de Titulación va dedicado a Dios todopoderoso que sin él imposible estar en este mundo; a mis padres principalmente a mi papacito Hernán Rojas Castillo quien me apoyo con motivacion y con gran amor para que logre este gran sueño; a mis adorables hijos Richard Hernán y Thalia Alexandra Aguilera Rojas; que se sacrificaron por mi ausencia y no poder compartir con ellos momentos especiales, a esas personas que me han regalado su paciencia, colaboración y tiempo por ayudarme a desarrollar este Trabajo de Titulación y poder terminar con éxito esta meta.

Miriam Dolores Rojas Loyola

Agradecimiento

A mi Dios todopoderoso por bendecirme todos los días de mi vida; fortaleciendome y escuchando mis plegarias para seguir soportando las adversidades y superando las dificultades de la vida.

A la prestigiosa Universidad Nacional de Loja, Facultad del Area Jurídica Social y Administrativa, a la Maestria en Gestión de Talento Humano, por permitirme formarme en ella, a todos los docentes por guiarme y compartir sus conocimientos para ser una buena profesional que ha sido una de las experiencias más bellas que quedaran marcadas en mi corazon como un lindo recuerdo.

A mi director Ec. Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg.Sc. por su orientación y paciencia durante este proceso y brindarme su apoyo, demostrando en todo momento su gran calidad de persona y profesional, y poder cumplir con éxito la culminación de este trabajo de investigación. También al Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Transportes Loja por el apoyo la información brindada para la realización del Trabajo de Titulación.

A la Cooperativa de Transportes Loja por haber permitido y ofrecido información personal para el desarrollo de mi trabajo especial de grado.

Miriam Dolores Rojas Loyola

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
Índice de anexos	ix
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes investigativos	5
4.2 Bases teóricas	6
4.3 Operalización de las variables de la investigación	39
5. Metodología	41
5.1 Alcance del estudio	41
5.2 Tipo de estudio	41
5.3 Métodos.....	41
5.4 Técnicas e instrumentos.....	41
5.5 Fuentes de información.....	42
5.6 Procesamiento de datos.....	42
6. Resultados	43
7. Discusión	48
7.1 Propuesta del proyecto	48
7.2 Estructura Orgánica	52
7.3 Organigrama Institucional.....	53
7.4 Funciones y responsabilidades específicas de los puestos del personal	56

7.5	Reglamento para la implementar el sistema de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa de Ttasnportes Loja.....	104
7.6	Antecedentes de la propuesta	115
7.7	Objetivos	116
7.8	Alcance	116
7.9	Responsables	116
7.10	Políticas.....	116
8.	Conclusiones.....	133
9.	Recomendaciones	135
10.	Bibliografía.....	136
11.	Anexos	138
	Anexo 1. Contrato de trabajo indefinido	138
	Anexo 2. Certificación de traducción del resumen	141

Índice de tablas

Tabla 1.	Objetivos de las organizaciones vs objetivos individuales	12
Tabla 2.	Tipos de reclutamiento	15
Tabla 3.	Operacionalización de las variables	39
Tabla 4.	Sistema de variables continua.....	40
Tabla 5.	Frecuencia de capital humano por área de trabajo.....	44
Tabla 6.	Promedio de años de antigüedad laboral por área en la empresa	45
Tabla 7.	Actividades que cumplen cada uno del personal en la empresa	121
Tabla 8.	Selección de Personal.....	122
Tabla 9.	Contratación de Personal. Elaboración de contratos.....	123
Tabla 10.	Recepción de usuarios y claves del IESS correspondiente a la empresa (patrono)	124
Tabla 11.	Registro y afiliación al IESS	125
Tabla 12.	Incorporación del personal. Entrega de Credenciales	126

Índice de figuras

Figura 1.	Cadena de valor a partir de las personas	11
Figura 2.	Pasos para la selección de personal	24

Figura 3. Esquema de la selección de personas	25
Figura 4. Tipos de costos enfocado en el personal.....	29
Figura 5. Gestión por competências	31
Figura 6. Tipos de modelos de competencias	33
Figura 7. Cómo se desarrollan las competencias	35
Figura 8. Tipos de competencia	35
Figura 8. Diseño del sistema de reclutamiento y selección del personal por competências ...	38

Índice de anexos

Anexo 1. Contrato de trabajo indefinido	138
Anexo 2. Certificación de traducción del resumen	141

1. Título

Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la cooperativa de transportes Loja; en la ciudad de Loja

2. Resumen

El presente trabajo tuvo como finalidad disminuir el nivel de rotación de personal teniendo como principal aspecto problemático la excesiva salida de personal es por eso que se ha planteado la elaboración de un correcto diseño de procedimientos internos que permitan y formalicen la vinculación de profesionales a la Cooperativa de Transportes Loja, teniendo en cuenta la necesidad de estructurar los flujos de entrada y vinculación de personal, desde su participación en un proceso hasta su contratación. Tuvo como objetivo diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la Cooperativa de Transportes Loja; con el propósito de mejorar y facilitar la contratación de personal.

El estudio se basa en un proyecto cuyo diseño fue de campo con apoyo documental, catalogado a un nivel descriptivo, como técnica de recopilación de datos se dio de los registros dados y constituidos por la Cooperativa Loja. Siendo una labor retadora y exigente para cualquier organización el de implementar estrategias y procesos, fundamentales en la realidad y limitaciones de la empresa, con la única finalidad de encaminarlas hacia la innovación, competitividad y desarrollo social. Si bien es cierto que todo cambio no se lo puede conseguir de la noche a la mañana, empezar por formalizar y promover ciertas acciones en el proceso de reclutamiento y selección en un comienzo.

Palabras Clave: Diseño, Reclutamiento, Selección de personal, Competencias, Gestión de Talento Humano, Capital Humano

2.1 Abstract

The purpose of this work was to reduce the level of personnel turnover, having as main problematic aspect the excessive exit of personnel, that is why the elaboration of a correct design of internal procedures that allow and formalize the linking of professionals to the Cooperativa de Transportes Loja has been proposed, taking into account the need to structure the flow of entry and linking of personnel, from their participation in a process to their hiring. The objective was to design a system of recruitment and selection of personnel by competencies in the Cooperativa de Transportes Loja; with the purpose of improving and facilitating the hiring of personnel.

The study is based on a project whose design was of field with documentary support, catalogued at a descriptive level, as a technique of data collection was given from the records given and constituted by the Cooperative Loja. It is a challenging and demanding task for any organization to implement strategies and processes, fundamental in the reality and limitations of the company, with the sole purpose of directing them towards innovation, competitiveness and social development, although it is true that all change cannot be achieved overnight, starting by formalizing and promoting certain actions in the recruitment and selection process at the beginning.

Keywords: Design, Recruitment, Personnel Selection, Competencies, Human Talent Management, Human Capital

3. Introducción

La definición de reclutamiento es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. El presente trabajo de investigación fue realizado en la Cooperativa de Transportes Loja, en la cual se pudo identificar que no existía un adecuado reclutamiento y selección de personal basado en competencias.

Para el desarrollo de la misma, aplicada en la Cooperativa de Transportes Loja, coadyuva caminar sobre línea ya trazada, logrando dar un aporte significativo para el mejoramiento del servicio de transporte, palpando la necesidad de la elaboración de un diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias; ya que una buena administración de recursos humanos permitirá alcanzar el crecimiento y desarrollo de la misma y de esta manera enfrentar a la competencia, siendo pilar fundamental para la correcta y oportuna toma de decisiones, considerando siempre políticas, normas y leyes.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: el reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Por otra parte, al no considerar al recurso humano como una inversión a futuro sino bajo la inmediatez de la situación, crea dificultades en la puesta en marcha de una manera organizada y armónica. La formalidad y responsabilidad en la gestión del talento humano contribuye a generar confianza en todo el personal, eliminando los paradigmas de la vieja administración de personal, y suministrando a la organización un equipo de trabajo asentando en las capacidades, competencias y habilidades de cada colaborador.

Como aspecto diferenciador de la competencia; los aspectos antes mencionados se han conocido y acentuado con el desarrollo de la presente tesis abarca desde la fundamentación teórica, metodológica hasta la presentación de un sistema de gestión del talento humano ajustado a la realidad de la cooperativa como una propuesta de mejorar que se convierta en una herramienta a seguir para evitar errores y omisiones al momento de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección por competencias.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes investigativos

Es necesario mencionar investigaciones realizadas y explicar la gestión del talento humano, y como este se va derivando en todos sus componentes para llegar a cumplir con el propósito de esta investigación que es el de; implementar un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal.

Se encontro que la planificación de talento humano debe estar contemplada la base de todos los subsistemas del departamento, cada subsistema de talento humano es una rama importante que sirve de apoyo y soporte a los demás procesos de la organización. Cuando se habla de reclutar personas no es un mero anuncio de trabajo o contactos con personas que deseen laborar para cubrir una vacante; la correcta fuente de reclutamiento de personal debe basarse en la adquisición del talentos con capacidades, conocimientos y experiencia técnica que se necesite para cubrir la posición urgente de la compañía, mediante los métodos correctamente establecidos. Si se ejecuta un proceso de reclutamiento idóneo tendremos como resultado un preselección eficaz acorde a los requerimientos del perfil (Vivar, 2016).

La administración de recurso humano en la organización debe estar afin a las metas, los objetivos, la misión y la visión de la empresa por lo tanto se hace indispensable optimizar las capacidades de todo el personal, capacitando y reorientando las mismas en función de los planes estratégicos empresariales. Conforme a estas nuevas políticas empresariales, la persona ya no solo es valorada únicamente por su experiencia y formación académica, sino también por la forma de tratarse a sí mismo y a los demás.

La posesión de un título académico y la experiencia acumulada no son sinónimos de un alto rendimiento, las cualidades personales tales como el dinamismo, orientación al alcanzar competencia grupales a fin de que las metas, servicio, iniciativa, trabajo en equipo son aspectos fundamentales a considerar en el individuo. El estudio de las competencias y la búsqueda de su aplicación en el campo laboral inició en la década del 60 dando como resultado una generación importante de valor agregado al desempeño de los trabajadores, hoy en día no solo se busca el desarrollo de las competencias individuales, sino que se busca conseguir alcanzar competencia grupales a fin de que las metas que se obtengan comprendan a toda la organización (Jurado, 2014).

Una buena selección de personal es importante para cualquier organización, siendo esta el primer paso para contar con colaboradores idóneos que puedan aportar al buen funcionamiento de la organización. Un proceso de selección eficaz es clave para el éxito de cualquier organización esta va a contribuir a que la rotación de personal disminuya y aportar con números ventajas a la organización.

Si bien cierto la responsabilidad de mejorar el proceso de selección de personal recae en los profesionales de talento humano, pero en gran medida también es responsabilidad de las personas que eligen al colaborador (Gerentes, jefes, supervisores, etc.), ya que las decisiones de selección suele ser competencia de la persona encargada de la unidad o departamento.

Siendo una labor retadora y exigente para cualquier organización el de implementar estrategias y procesos, fundamentadas en la realidad y limitaciones de la empresa, con la única finalidad de encaminarlas hacia la innovación, competitividad y desarrollo social. Si bien es cierto que todo cambio no se lo puedo conseguir de la noche a la mañana, empezar por formalizar y promover ciertas acciones en el proceso de reclutamiento y selección es un buen comienzo (Zambrano, 2020).

4.2 Bases teóricas

4.2.1 *Sector de servicio de transporte privado*

El sector de servicio de transporte privado, se encuentra formado por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembro.

En base a la ley de cooperativas “La cooperativa es una sociedad legalmente constituida, en donde sus socios, deciden libre, voluntaria y equitativamente, aportar con capitales que les permitan prestar un servicio a la colectividad y a ellos mismos” (Ley de Cooperativas Art. 64-67)

4.2.2 *Clasificación*

Con base a la ley se establece la siguiente clasificación:

4.2.2.1 Por su actividad

Cooperativas de producción. Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

Cooperativas de consumo. Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

Cooperativas de ahorro y crédito. Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

Cooperativas de servicios. Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Entre las cooperativas de servicios, podemos mencionar las siguientes líneas y clases:

De seguros (aseguran contra riesgos personales o patrimoniales)

De transporte (de pasajeros de carga: terrestre, marítima y aérea)

De electrificación (proporcionan servicio electrónico)

De irrigación (presas y canales de riego)

De alquiler de maquinaria agrícola

De almacenamiento (ensilaje) de producción agrícola

De asistencia médica y funeraria

De educación (creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de enseñanza).

4.2.2.2 Por su capacidad

Cooperativas abiertas. Son las que agrupan en su seno a socios de diferentes grupos sociales o captan dinero del público en general.

Cooperativas cerradas. Son aquellas que se agrupan a socios que pertenecen a un solo grupo del trabajo (Reglamento Ley Orgánica de Transporte Tránsito y Seguridad Vial).

Cooperativa de transportes. Son aquellas dedicadas al transporte de pasajeros, carga y/o correo, que efectúan servicios de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, regulares, no regulares, nacionales e internacionales, con fines de lucro.

Terrestre. El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional. El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

4.2.3 Clases de servicios de transporte terrestre

4.2.3.1 Transporte público

Se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, interprovincial, e internacional. El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. El servicio de transporte público internacional es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa (Reglamento Ley Orgánica de Transporte Tránsito y Seguridad Vial)

4.2.3.2 Transporte comercial

Es el que se presta a tercera personas a cambio de una contra prestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación.

4.2.3.3 Transporte por cuenta propia

Es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y

jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada (Reglamento Ley Orgánica de Transporte Tránsito y Seguridad Vial).

La Cooperativa de Transportes Loja actualmente contribuye, con un aporte a la sociedad al brindar servicios y beneficios en la transportación de pasajeros, encomiendas con una cobertura nacional e internacional (Vivanco, 2013). La Cooperativa de Transportes Loja, seguramente la más arraigada en la cultura de los lojanos y lojanas, Es la empresa más grande del país (Vivanco, 2013). Esta Cooperativa ha ido incrementando el número de socios como respuesta a la demanda de la población, puesto que se iban construyendo nuevas carreteras a lo largo y ancho del país. Para recorrer por estas vías, se solicitaba al Consejo Nacional de Tránsito la adjudicación de las frecuencias, las mismas que luego de un estudio por la entidad competente eran asignadas a la empresa, que forma parte de la importante gestión que explica su actual situación (Vivanco, 2013).

Actualmente se sigue fortaleciendo día a día con nuevas unidades. Las últimas en incorporarse a la empresa son los Scania serie K 310 y K380, los mismos que son vehículos semi-cama de capacidad para 42 pasajeros, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de los clientes (Vivanco, 2013).

Cooperativa de Transportes Loja, hasta el día de hoy, está integrada por 141 socios. Tiene 184 frecuencias a nivel nacional, con dos tipos de servicios: servicio especial que cubren los turnos directos de Loja- Quito, Loja- Guayaquil y viceversa; y, el servicio popular, que es el encargado de cubrir las frecuencias de Loja, la provincia y posteriormente al resto del país.

4.2.4 Reclutamiento y seleccion del personal por competências

La administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles.

La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). Muchas cosas han cambiado. El objetivo central es presentar las nuevas características y el nuevo perfil de este gratificante campo de actividad.

La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información. Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea.

Por medio del reclutamiento, la organización que forma parte del mercado de trabajo envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH (Adalberto, 2015).

4.2.5 *Gestión de talento humano*

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones.

El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos (Itzep, 2016).

Figura 1. Cadena de valor a partir de las personas



Nota. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo numérico y fundamenta en activos tangible e intangible, el capital intelectual es totalmente intangible e invisible

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando a la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Itzep, 2016).

Una empresa que se beneficie de nuevas herramientas y de personas talentosas se puede adaptar fácilmente a las diferentes circunstancias y por ende volverse más competitiva. Es importante que se empiece a reconocer la importancia de las personas

dentro de la organización, preocupándose por la gestión del talento humano y no dejando a un lado este capital tan importante como muchas de las empresas lo han hecho.

Para lograr una gestión adecuada del talento humano las empresas deben saber reconocer a las personas con alto desempeño, por tal razón, es importante que el personal del departamento de talento humano sean profesionales calificados para saber reconocer y seleccionar candidatos cualificados ofreciendo mejoras en el desempeño, otorgando oportunidades de desarrollo y creando planes de retención de empleados.

El medir conocimiento, esfuerzo, capacidades y aptitudes de los trabajadores, es importante para la organización. Chiavenato habla al respecto como una semejanza entre capital humano, indicando que, “Existen diversos enfoques que sus procesos se ajustan a los esquemas de su época: reclutamiento, selección, incorporación, el recurso humano en una institución laboral” (Adalberto, 2015; pp. 37-38).

Para tratar el tema de gestión humana es importante partir desde la definición de organización, entendido como el conjunto de procesos, tareas y actividades en el que cada individuo perteneciente a la organización asume una responsabilidad que va de la mano con unas funciones las cuales van dirigidas al logro de un objetivo o simplemente de un fin común (Cabarca, 2021). La gestión humana se fundamenta en la administración del capital humano, el cual está formado por un grupo de personas que conforman una organización y que contribuyen a la consecución de un fin determinado por la oferta de un producto o servicio (Cabarca, 2021)

Tabla 1. Objetivos de las organizaciones vs objetivos individuales

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad em el trabajo
Calidad de los productos	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Consideración y respeto
Participación em mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos mercados	Libertad de trabajo
Nuevos clientes	Liderazgo laboral
Competitividad	Sentido de pertenencia

Nota. Se puede observar algunas de los objetivos que persiguen las organizaciones y el individuo.

4.2.6 Reclutamiento

4.2.6.1 Concepto de Reclutamiento

“Es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2015). En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección.

En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados (Adalberto, 2015).

Una vez reclutado y atraído al candidato más idóneo, el proceso continúa con la inducción o admisión, donde el nuevo talento se adapta a su cargo, conociendo sus funciones y relaciones. Para este y otros procesos, el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir, conformando el personal (García et al., 2016).

Por tal razón, previo hacer el reclutamiento de personal primero se debe contar con perfiles de puestos actualizados, analizar la necesidad de cubrir la vacante de acuerdo a los motivos que recurrentemente se manifiestan en las empresas, realizar el reclutamiento del personal, la selección y por último la contratación. Es imprescindible, realizar la revisión de aspectos críticos de la vacante con el jefe de talento humano y consiguiente con el superior del área que demanda el personal (Romero 2016).

En el mercado existirán perfiles de los candidatos vs. banda salarial, por lo que es importante conocer el target de personal que sería idóneo para la empresa a la que pertenece y sugerir a nuestro cliente interno, el tipo de habilidades blandas que la persona a cubrir la vacante deberá tener para evitar una contratación fallida. Así mismo, evita que nuestro cliente tenga confusiones en el perfil del cargo a cubrir.

Por lo tanto, el reclutamiento es una fase del proceso de selección de personal, en

donde se realiza atracción de talento humano cualificado a través de diferentes plataformas de empleo con la finalidad de cubrir una vacante en una determinada organización. Sin embargo, el reclutamiento de personal es una etapa en la cual el asistente u analista de selección de personal, debe de valerse de un sin número de técnicas que le permitan realizar una excelente elección del candidato que se ajuste al perfil, tenga sinergia con los objetivos organizacionales de la empresa y sobre todo que cuenta con la madurez necesaria para asumir el cargo al cual postuló.

Existe un sin número de personas que pueden reclutar y seleccionar personal de una forma poco ética, evadiendo los filtros que son esenciales en este tipo de procesos. La persona calificada para realizar dicha tarea es un profesional especializado en el área tanto en conocimientos como en experiencia es decir, el especialista en talento humano debe poseer ciertas habilidades que le permitan medir adecuadamente qué tipo de personal se necesita acorde a la demanda de su cliente externo, dejando detrás favoritismos en los famosos “postulantes recomendados” y siendo leal a las fases del proceso de selección de personal para evitar futuros fracasos y cayendo en la rotación de personal.

Las fuentes son los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico, pudiendo ser estas internas o externas. En las pequeñas y medianas empresas es común recurrir a familiares y recomendados. Y según García et al. (2016) de manera externa la empresa recurre a agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo, internet y otras herramientas tecnológicas.

Es esencial conocer la cantidad de canales de reclutamiento y selección que existen en la actualidad y según la localidad, para así tener variedad de técnicas que le permitan al encargado de reclutamiento y selección captar perfiles potenciales y formarlos de tal manera que su participación dentro de la empresa sea la más óptima y los niveles de satisfacción laboral incrementen reflejándose en el compromiso y desempeño.

En el medio existen plataformas para reclutar personal algunas con pagos mensuales o gratuitos, que facilitan la búsqueda del perfil ideal. El reclutador debe ser creativo y desplegar un sin número de estrategias para dar a conocer al mercado de forma adecuada la vacante y también cuidar la imagen de compañía, revisando el tipo de información que vaya a compartir en redes sociales y/o canales de comunicación internas que la empresa maneje.

4.2.6.2 Tipos de reclutamiento

Pérez (2015), menciona que las formas de atracción del capital humano hacia una empresa pueden darse en dos modos: reclutamiento interno o externo. Las mismas varían en base a la necesidad del cliente interno, al tiempo y el giro de negocio de la organización, por lo cual es importante analizar los indicadores o parámetros que va manejar para poder llegar a cabo no solo un reclutamiento oportuno si no también efectivo.

Es esencial, que antes de decidirse por un tipo en específico de reclutamiento se debe analizar el cargo que se buscará cubrir. Por lo cual, es importante reunirse con el jefe de área que demanda la vacante e indagar cuales son las causas por las que se necesita una persona adicional en el área. Pérez (2015) continúa indicando que, se debe realizar un levantamiento de aspectos críticos junto con el jefe de la posición y adicional relacionarlo junto con el descriptivo de cargo de la vacante.

El proceso de reclutamiento de personal dentro de una empresa depende de la decisión de la alta dirección. Por lo tanto del departamento de talento humanos. La decisión de la dirección se hace operativa por el desarrollo de la “solicitud de requisición” o también llamada requerimiento de personal. Una vez recibida la solicitud previo a la selección de personal, es momento de decidir o determinar las fuentes de reclutamiento más acertadas para la búsqueda de potenciales candidatos (Vivar, 2016).

El proceso de reclutamiento y selección empieza al detectarse la necesidad de cubrir una posición de trabajo en la empresa, para esto es necesario realizar un análisis del puesto de trabajo y definir el perfil para saber los elementos necesarios para cubrir la vacante (Vivar, 2016).

Tabla 2. Tipos de reclutamiento

Interno	Externo
Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización	Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos
La promoción y transferencia y nuevas oportunidades	Esto exige un reclutamiento de Afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes
La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador	La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos

Nota. Se puede observar los dos tipos de reclutamiento en las organizaciones.

Anteriormente se mencionó dos tipos de reclutamiento: el primero es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa, y por otro lado la empresa puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Romero (2016), aclara que ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, y dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra.

Ambos tipos de reclutamiento de personal permiten conocer dos tipos de candidatos, los talentos potenciales que la empresa posee, este tipo de reclutamiento se mide meticulosamente. Asimismo, el colaborador que participe en un proceso de reclutamiento interno deberá ser un candidato que se alinee a la cultura y valores organizacionales, el cual dará ejemplo del nivel de confianza que tienen sus superiores ante todos los logros que ha cumplido, gracias a su compromiso y fidelidad dentro de una compañía.

Sin embargo, el reclutamiento externo, es dar a conocer los beneficios, funciones referentes al cargo vacante y analizar un sin número de competencias, actitudes que debe poseer los postulantes, gracias a los canales de captación de capital humano, se puede tener un panorama más amplio de la calidad de candidatos que existen en el mercado laboral.

Los métodos de reclutamiento utilizados, además de los medios de comunicación, pueden ser otras actividades como por ejemplo reuniones organizadas por la empresa donde los candidatos muestran sus habilidades y aptitudes en un contexto más distendido (Pereyra et al., 2015). Los canales de reclutamiento cada día se innovan, por lo tanto, debemos estar fin de apuntar al mercado idóneo y por supuesto tener éxito en nuestro proceso de selección.

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal (Chiavenato).

Reclutamiento interno

Para Veintimilla y Velasquez (2017), “el reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral” (p.18).

Este tipo de reclutamiento se ejecuta después de que el encargado de reclutamiento y selección del Departamento de Talento Humano de la organización analice si es necesario

utilizar la modalidad de reclutamiento interno, este estilo de reclutamiento se aplica cuando dentro del área en la cual se apertura una vacante, existe personal que cumple con los requisitos que exige el perfil de cargo.

En la mayoría de las empresas los canales de atracción para los candidatos son anuncios en los tableros de anuncios de la misma empresa y/o comunicación vía electrónica por medio de boletines. También puede existir la posibilidad de identificar a un candidato interno, y es cuando el encargado de recursos humanos debe redireccionarlo con el Jefe solicitante para incluirlo dentro del proceso de selección (Pérez, 2015).

Para realizar un reclutamiento interno, es importante reunirse con el jefe del área involucrada y analizar la posibilidad de un cambio interno para cubrir la vacante, posterior a un proceso de indagación en el historial laboral de cada uno de los candidatos internos. La incorporación de un programa de carrera asegura la motivación de los colaboradores, ya que esto aumenta la satisfacción laboral y su compromiso con la empresa. Robbins (2019), asegura que el colaborador que se sienta comprometido con la empresa por su preocupación hacia el mismo demostrará un mejor desempeño y aumentará la eficiencia de sus labores, contribuyendo a la competitividad de la empresa. Al mismo tiempo, esto evita la fuga de talentos que llevarían a una rotación de personal, la cual a futuro atrae consecuencias tales como: pérdida de dinero y tiempo, clima hostil, ausentismo.

Reclutamiento externo

Este tipo de proceso el cual se presenta cuando en la empresa surge la necesidad de cubrir una vacante y se busca hacerlo con candidatos fuera de la organización a través de medios como pueden ser los anuncios, bolsas de trabajo, empresas de consultoría externa y en la actualidad, también puede mencionarse la opción del reclutamiento 2.0 que se lleva a cabo mediante redes sociales (Pérez, 2015).

Este patrón de reclutamiento es el más utilizado por las personas encargadas del reclutamiento y selección en las organizaciones, con lleva más tiempo e inversión de recursos, pero obtener recursos potenciales y fructíferos con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

Como se mencionó en párrafos anteriores, es imprescindible mantener una comunicación fluida con el jefe inmediato que solicita la apertura de la vacante, ya que en algunas ocasiones la posición a buscar es confidencial, lo cual hay que utilizar mecanismos de reclutamiento diferentes a los ocasionales, para evitar fuga de información.

Las estrategias para reclutar candidatos idóneos, empieza desde un buen levantamiento y revisión de descriptivos de cargo, se recomienda actualizarlos cada tres años, optimizando las funciones en los perfiles de cargos existentes en la organización Sanz (2016), asegura que ya no se trata solamente de publicar una oferta en un portal de empleo en el sitio web de la organización, se trata de crear contenidos y dinamizar los espacios donde interactuar con los candidatos y esto se consigue a través de la *network*.

Posteriormente, es importante tener filtros de seguridad que nos permitan resguardar la integridad de los colaboradores de la empresa, es decir colocar el número de identidad en páginas donde pueda arrojar información si el candidato tiene antecedentes delictivos o demandas. Con la finalidad de tener un proceso de selección sin inconvenientes que puedan afectar a la empresa en un futuro.

“Después de un proceso de evaluación se verifican los resultados y se analizan sus currículos de acuerdo a ello se cita para observación directa del postulante a una entrevista en la cual los directivos organizacionales determinan el rendimiento de acuerdo a su desenvolvimiento y las posibilidades del postulante para pertenecer a la empresa.” (Veintimilla y Velásquez, 2017, p.19).

Sin embargo, la estrategia más importante es la técnica de entrevista que se vaya utilizar, la más eficaz es la entrevista por competencias con la metodología S.T.A.R. la cual consiste, que en el transcurso de la entrevista personal con el candidato, el entrevistador lo coloque en una situación compleja que haya pasado en su experiencia laboral anterior o actual, la cual debe comentar que tipo de tarea u objetivo debía cumplir, que acciones ejecutó para cumplir su objetivo y cuál fue el resultado, si su accionar tuvo éxito o tuvo algún percance para alcanzar la meta encomendada.

4.2.6.3 Técnicas de reclutamiento

Las formas de publicar las ofertas laborales han ido cambiando con el transcurso del tiempo, varias décadas atrás se utilizaba mucho los anuncios de periódicos o cuñas radiales para reclutar personal, pero en estos tiempos la forma de captar personal ha cambiado radicalmente, permitiendo facilidad a los candidatos de conocer las ofertas de trabajo que las empresas les ofrecen.

Cuando habla de *e-recruiting* o reclutamiento online, engloba un número muy elevado de

técnicas diferentes que varían mucho de unas a otras, a través de las cuales llega a un público diferente o a un perfil determinado, asegura Moreno (2015, p.28) Además, cada una de ellas supone una inversión de tiempo y dinero diferente. Por tanto, es importante hacer una clasificación de estas técnicas ya que existen muchas diferencias entre ellas y las tendencias están cambiando dejando atrás alguna de ellas y potenciando el uso de otras.

Existen infinidad de técnicas para reclutar personal pero las más actuales son las que se encuentran vía online y físicas ejemplo: LinkedIn, Web Corporativas en caso de que la empresa tuviera financiamiento para crear su página web y las personas puedan aplicar directamente a la base de datos de la organización, portales de empleo como Multitrabajo, Computrabajo, entre otros. Asimismo, bolsas universitarias de empleo y ferias universitarias. Estos canales de reclutamiento ayudan al profesional de Talento Humano a difundir la vacante con el fin de captar perfiles potenciales.

De la misma manera, Moreno (2015), hace un hincapié en la importancia que tiene contar con una página web corporativa; así el candidato tiene la oportunidad de llegar a la mayoría de las empresas. Así mismo, puede que haya candidatos pasivos interesados en la empresa por otro motivo y a través de la web corporativa la compañía logre captar su atención.

Otras fuentes de reclutamiento son Facebook e Instagram que están revolucionando la captación de personal en conjunto con Whatsapp con los grupos de difusión de vacantes que administran las personas que realizan selección de personal. Cabe recalcar que, en la actualidad, las opciones para difundir los vacantes son múltiples solo queda un poco de interés a la creatividad del reclutador.

4.2.7 Importancia del proceso de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones del siglo XXI

El reclutamiento y selección de personal debe ser una cuestión de importancia estratégica para las empresas. “Contar con un capital humano apto para los puestos requeridos es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad importa es contar con el personal adecuado.” (Arzate, 2018, p.8)

Cabe recalcar, que el proceso de selección lo conforman personas claves para el éxito de este, es decir, cuando se presenta una vacante, el jefe inmediato del área solicitante debe estar presto a atender a la especialista en selección con el fin de tener claro el perfil que se va a requerir cubrir o ascender.

Las organizaciones deben mantener como pieza fundamental el bienestar de sus miembros, ya que esto influirá en la efectividad de sus tareas, y el buen desempeño laboral. Robbins y Judge (2019), aseguran que al mismo tiempo, se verá reflejado en los niveles de rotación y ausentismo: si existe preocupación por los colaboradores, estos se sentirán motivados y los niveles de rotación serán mínimos. Por lo contrario, los niveles de rotación serán altos si no existe mayor preocupación por la satisfacción de los colaboradores.

4.2.8 Herramientas innovadoras del proceso de reclutamiento y selección

La tecnología es la aliada de las empresas del siglo XXI, mantener una buena imagen corporativa, dinámica, mantenerse a la vanguardia sobre los cambios que ocurren en el mundo, influye en la captación y retención de personal a la hora de difundir una vacante. El candidato se verá muy interesado en pertenecer bajo la dependencia de una organización la cual le brinde confort, crecimiento y flexibilidad en horarios.

Revuelta (2019), insiste que para atraer y captar talento las empresas han de presentarse como lugares atractivos en los que a los potenciales candidatos les apetezca trabajar. Por lo tanto, la cultura de la empresa debe estar en constante innovación para ser atractiva ante los futuros candidatos potenciales.

Es importante que la empresa tenga estrategias de endo marketing, la cual ayudará que el futuro colaborador sienta empatía hacia la marca empleadora para la cual está participando. Estas técnicas se conciben cuando la cultura de la empresa tenga la predisposición de generar pequeños cambios que la hagan ver atractiva y diferente ante el mercado.

Entre las actividades del encargado del área de recursos humanos enfocada en la selección del personal es buscar a los candidatos ideales que cumplan con el perfil adecuado para la empresa. Collazos (2015), añade a este trabajo la búsqueda del perfil del candidato, y la importancia de la decisión centrada en la entrevista, la cual es un espacio en donde la persona puede dar a conocer ciertos aspectos de su vida profesional y personal que serán decisivos al momento de escoger a la persona indicada para el cargo.

Por este motivo, es importante mediante una entrevista personal con el candidato, brindar toda la información necesaria sobre la empresa, perfil de cargo al que postulo y aspiración salarial (si es posible), ya que así el candidato está seguro en qué tipo de cultura tiene la empresa. Se debe recordar que a través de la entrevista de metodología S.T.A.R. es posible reunir suficiente información sobre la experiencia laboral del candidato, por medio de una situación positiva o negativa que sirva como prueba de su rendimiento. El candidato puede

describir el objetivo de su tarea o función encomendada, y a la vez comentar las acciones que haya tomado para que el cumplimiento de su objetivo.

Es decir, bajo una entrevista poder determinar si el candidato está listo para avanzar a la parte final que es la entrevista con el jefe inmediato del área solicitante. Es imprescindible que el entrevistado haya pasado por una serie de filtros que permitirán ver la naturalidad que lo caracterizan, es decir, antecedentes delictivos, pruebas médicas, referencias laborales, pruebas psicométricas, etc.

Sin embargo, una de las herramientas más actuales que utilizan las empresas del siglo XXI, según Guimeno (2016), el *“Inbound Recruiting* es una innovadora metodología de reclutamiento centrada en el candidato, que ayuda a las empresas a atraer el talento adecuado, a enamorarlo durante el proceso de selección y a contratarlo de forma más rápida”.

Esta metodología permite conectar de una forma espontánea con nuestro futuro candidato, invitándolo a formar parte de una organización cubriendo sus expectativas laborales mediante estrategias de marketing que influyan en la mente del candidato y lo motiven a brindar sus verdaderos pensamientos sobre la empresa durante el proceso de selección.

4.2.9 El proceso de reclutamiento y selección

No hay peor marketing externo que el de los candidatos que se han sentido mal tratados durante su participación en un proceso de selección mal definido o mal implantado en una empresa. Puede ser por causas muy diversas: esperas muy prolongadas, falta de información, pruebas de evaluación cuya finalidad ignoraban, entrevistas en las que no pueden hablar, entrevistas repetidas en su contenido, juicios basados en trivialidades, o simplemente falta de feedback del status en el proceso.

La mejor manera de llegar a decisiones de selección sólidas es seguir un enfoque sistémico. Es decir organizar todos los elementos del proceso de una manera lógica, desde el reclutamiento y filtrado inicial hasta la toma de decisiones final. Para ello hay que elegir métodos de obtención y reunión de información acerca de los candidatos. Estos métodos se convertirán en los elementos del proceso. Una vez elegidos, estos elementos han de ordenarse en una secuencia de modo que se procese la información de los candidatos de una manera eficiente y precisa.

En un proceso de reclutamiento y selección formal, paso a paso, cada persona involucrada en él, ya sea como entrevistador, administrador, reclutador o decisor entiende y asume su rol y responsabilidad. El proceso en general persigue incrementar la eficacia, mejorar

la calidad y reducir la confusión. Del mismo modo, un proceso bien definido de reclutamiento y selección garantiza la selección del mejor nuevo empleado en el menor tiempo posible.

4.2.10 Propósito estratégico de la selección de personas en una organización

Las organizaciones creen que las personas son su mejor diferenciador, son el negocio. Pero muchas están fallando a la hora de hacer de esta potente creencia una realidad.

La escasez de talento cualificado derivada de la explosión de los avances tecnológicos está exigiendo enfoques más detallados y analíticos a las técnicas de recursos humanos que contribuyen a gestionar la oferta y demanda del mercado de trabajo.

El desafío más importante es identificar:

- Qué personas pueden hoy y mañana rendir mejor
- Dónde encontrar los conocimientos y habilidades requeridos más rápidamente
- El talento actual y el desarrollable del capital humano existente para servir a los requerimientos del empleador. (Pereira, 2007)

4.2.11 Importancia de la selección como factor de éxito para una empresa

Todos los gerentes quieren tener éxito. Para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso. Ningún programa formativo va a superar todas las limitaciones que algunos empleados traen consigo al puesto o a la empresa. La formación puede enmendar o disfrazar alguna de las deficiencias, pero no puede hacer mucho más. Algunos empleados no llegarán al nivel de eficacia requerido, se les dé la formación que se les dé. Ninguna cantidad de liderazgo o de habilidad gerencial puede sacar un “ganador” de un “perdedor”. La utilización eficaz del liderazgo o de habilidades gerenciales puede como mucho elevar el rendimiento de un empleado que está ligeramente por debajo de la media a un nivel satisfactorio. (Pereira, 2007)

4.2.12 Estrategia de la empresa, de recursos humanos y de selección

¿Qué formación, experiencia y cualidades han de poseer las personas que queremos tener en nuestra organización? Claramente hay que observar el negocio que tenemos entre manos, los trabajos que es necesario hacer, el tipo de clientes que hemos de abordar, la posible

evolución de nuestra tarea empresarial. Y de modo más cercano, los objetivos estratégicos que debemos alcanzar a largo, medio y corto plazo.

Muchas organizaciones se han planteado teóricamente esta pregunta y han resuelto crear unos modelos de rendimiento excelente, o perfiles de competencias. Luego, han comparado su capital humano existente contra estos modelos, buscando posibles *gaps* que habrán de rellenar con acciones de desarrollo para las personas existentes o con planes de contratación de nuevos profesionales con las capacidades deseadas. (Pereira, 2007).

4.2.13 La selección y sus interconexiones con otros procesos de gestión de personas

El proceso de reclutamiento y selección tiene múltiples conexiones con otros procesos de gestión de personas. Hemos comentado ya brevemente acerca de su vínculo con la planificación de plantillas, que nos suministra información acerca de las necesidades de contratación. Para ilustrar la íntima relación entre ambos procesos basta pensar en la casuística de un nuevo empleado que, tras una atenta evaluación durante el proceso de selección, se decide que ocupe otro puesto vacante disponible distinto del que se pretendía cubrir, porque se ha concluido que puede tener un mejor ajuste en esa asignación.

4.2.14 Subsistema de reclutamiento y selección

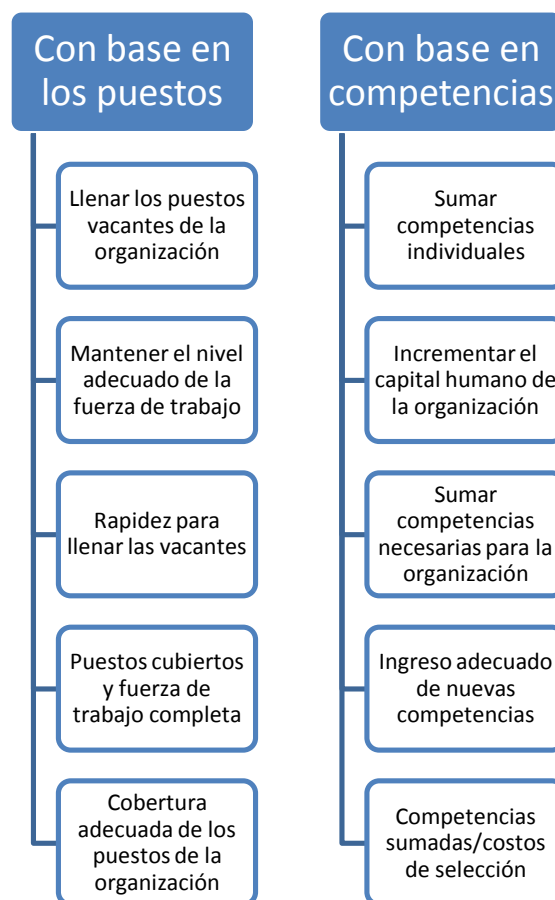
En la actualidad las diversas organizaciones están cruzando por una serie de cambios para mejorar sus sistemas de formación empresarial, para ello, llevan a cabo estrategias tanto internas como externas a consecuencia de tener a su personal mejor gestionado, volviéndose cada vez mucho más exigentes con sus empleados o colaboradores, mediante dicha gestión ellos evalúan el desempeño exitoso de estos para el beneficio de la empresa.

La selección de personal es una actividad ejercida por el departamento de talento humano junto con otras unidades departamentales, según López (2010). La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los

propósitos de organización. (López 2010).

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección según López Parra (2010, 26) es, “la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección”.

Figura 2. Pasos para la selección de personal



Nota. Se puede observar los dos tipos de pasos tanto para los puestos como para las competencias en relación con el personal.

Las pruebas de idoneidad, ya sean de conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes, son un elemento necesario para averiguar si el candidato cuenta con las “competencias laborales” necesarias que se requieren para ocupar la vacante, difícilmente pueden reflejarse con sólo una entrevista, que es la herramienta de obtención de información preferida por las empresas visitadas, 6 de cada 10 las emplean, por lo que se puede inferir que el empresario desconoce la utilidad de la aplicación de pruebas para

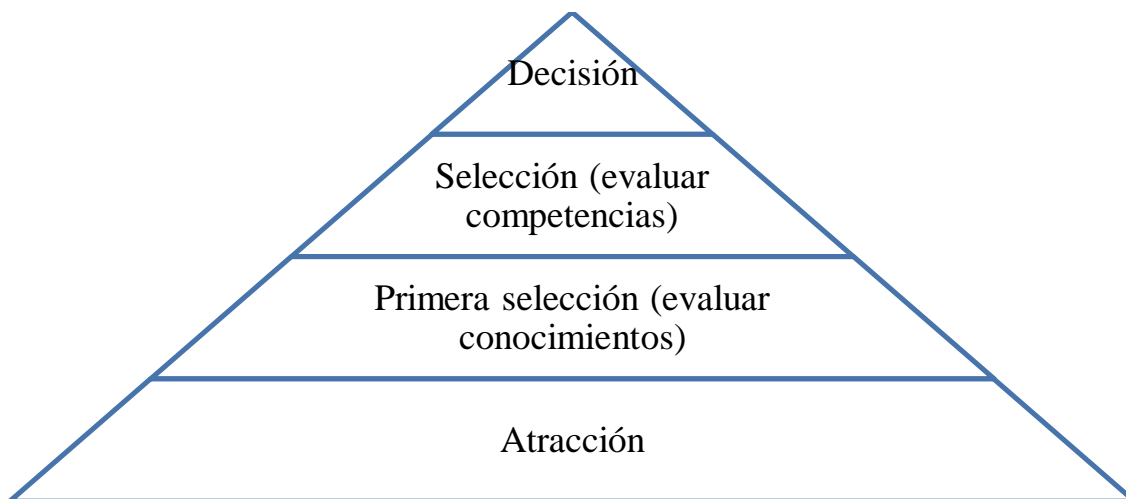
constatar los atributos y capacidades que reúne el candidato al puesto, solamente 29% de las empresas las utilizan. (Zarazúa 2013).

Según Alles (2017), en un proceso de selección de personas, “la entrevista es el factor clave para obtener un resultado exitoso, al permitir identificar a aquel postulante que se adecue al puesto de trabajo, tanto desde la óptica desde el nuevo jefe, al mismo tiempo, desde la perspectiva del nuevo colaborador (lo que denominamos *las dos miradas*)”.

4.2.15 Pasos de un proceso de selección

Alles, nos plantea el siguiente esquema.

Figura 3. Esquema de la selección de personas



Nota. Información adaptada por (Alles, Talento humano basado en competencias, 2015)

La rotación de personal (o *turnover*) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado

decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral. Estos planes implican el pago de algunos meses de salario, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, y la extensión de la prestación de asistencia médico hospitalaria durante algunos meses.

Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores.

Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (*home office*) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido resulta indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados o sindicatos, para evitar que baje el ánimo o la fidelidad, que afectan la productividad, minimizan las posibles acciones judiciales y asesoran a los ex trabajadores a conseguir empleos comparables en el mercado de trabajo por medio del *outplacement* (reco-locación profesional). El *outplacement* es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus ex empleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo.

Para medir el nivel de separaciones de la organización el índice mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización (Adalberto, 2015).

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

Donde:

A = admisiones o entradas de personal en el periodo considerado

D = Desvinculaciones o salidas de personal en el periodo considerado

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Este promedio se obtiene al sumar la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo dividido para 2.

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas (Adalberto, 2015).

Cuando se quiere analizar las causas de la rotación de personal se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{PE}$$

Donde:

D = Desvinculaciones o salidas de personal

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado

Para medir la pérdida de personal y conocer los motivos que tiene la persona para renunciar a la organización. Solo se toma en cuenta las salidas del personal que salieron por iniciativa propia y no las causas por la organización. Para conocer los motivos que tiene la organización para desvincular al personal solo se toma en cuenta las salidas de personal propuestas por la empresa. Para establecer la rotación interna, pero por departamentos se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE}$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos
 T = Traslado de personal hacia otros departamentos

Y una última fórmula para medir la rotación de personal propuesta por el Lic. Torres.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo

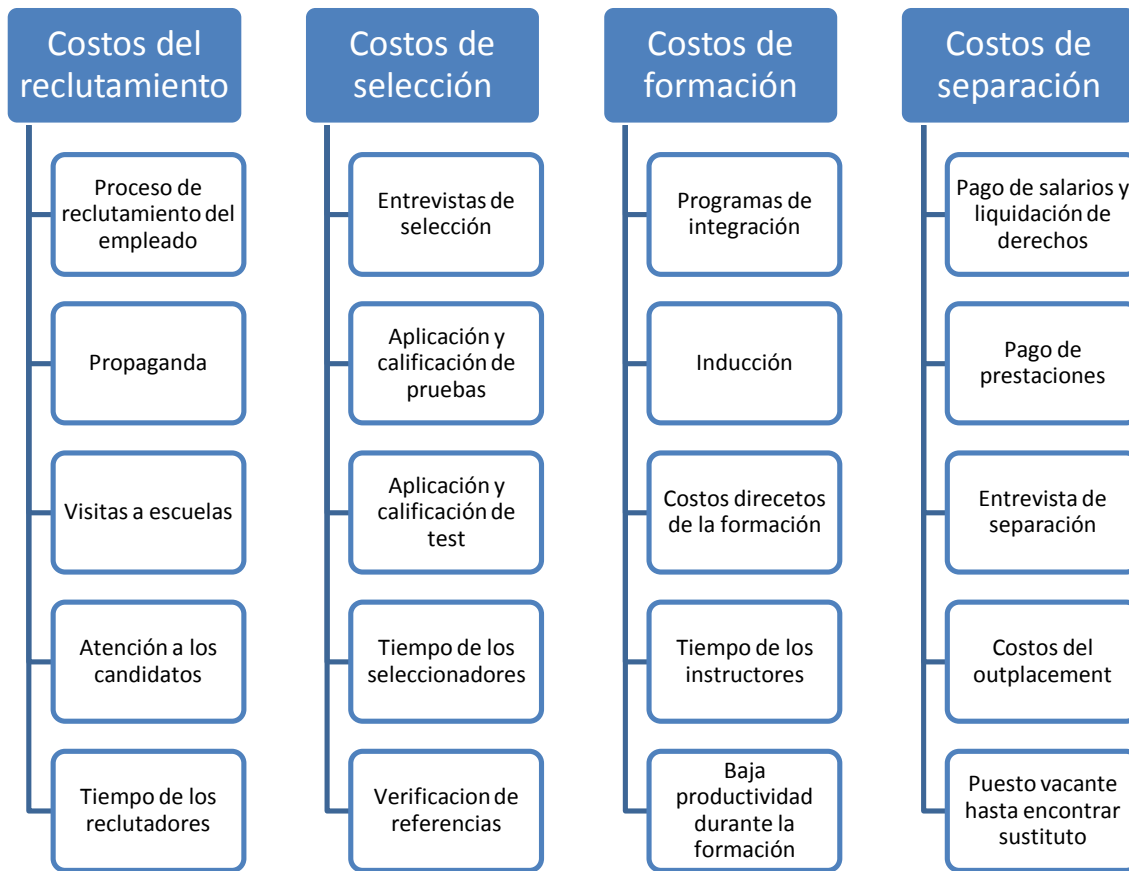
F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

F2: Número de trabajadores al final del periodo (Zambrano, 2020)

4.2.16 Planeación de la rotación de personal

Para Chiavenato (2015) el problema de anticipar a cantidad y calidad necesaria para las organizaciones es sumamente importante” esto depende mucho de las actividades de cada uno de los colaboradores. En una empresa de seguridad se debe planificar con anticipación las capacitaciones e inducciones, para que, en determinado periodo el personal alcance el debido entrenamiento para poder cumplir con las fechas y ofrecer el servicio sin ningún inconveniente, su planeación deberá hacerse considerando todas las partes involucradas que en este caso será el individuo, la organización y los clientes (Zambrano, 2020).

Figura 4. *Tipos de costos enfocados en el personal*



Nota. Información adaptada capítulo 3 planificación estratégica de los recursos humanos (Adalberto, 2015).

4.2.17 *Gestión Por Competencias*

Es un modelo de direccionamiento de estrategias y acciones que permite al talento humano y direccionarlos a alcanzar los objetivos de la empresa optimizando recursos y potenciando al personal.

Para Martha Alles cuando se habla de gestión por competencias indica que, “se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio” (M. Alles 2015, 385).

En la actualidad siendo que el mercado es muy competitivo no solo se requiere de colaboradores que realicen sus funciones diarias, sino que adicional a esto el colaborador debe aportar con ideas, positivismo, confianza, lealtad, seguridad, pensamiento analítico, etc., es decir, debe existir en toda organización un enfoque de

ganar – ganar que permita tanto el desarrollo personal como profesional de los colaboradores alineados a las estrategias de la empresa y por consecuencia el desarrollo organizacional.

La gestión del talento humano por competencias cada día va tomando una mayor importancia en las empresas, Natalia López (2010, 2) indica que, “la gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Cuando hablamos de inteligencia emocional, decimos que el éxito de la persona no se mide por los conocimientos o por lo que sabe, más bien se mide por la capacidad de hacer frente ante cualquier situación y, es esto a lo que los profesionales de la gestión del talento humano llaman competencias.

En el diccionario de competencias de M. Alles (2015, 72) menciona que, “la gestión por competencia puede ser de 3 tipos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área”.

La gestión de competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Ventajas de la gestión por competencias:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización.

Figura 5. *Gestión por competências*



Nota. Información adaptada talento humano por tercera edición (Adalberto, 2015).

4.2.17.1 Antecedentes de las competencias

McClelland desde los años 60 e inicios de los 70 fue el pionero en iniciar un estudio basado en las competencias laborables; competencias que deben poseer las personas para un desarrollo superior en un puesto de trabajo. El estudio desarrollado por Dr. McClelland “*Testing for Competences Rather Than Intelligence*” con respecto al estudio Lira (2005) en su libro *Gestión por Competencias* indica que, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que alguna de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral”.

Richard Boyatzis fue el que desarrolla la entrevista de eventos conductuales más conocida en nuestro medio como la Entrevista de Incidentes Críticos (BIE) “Behavioral Event Interview”, siendo utilizada en los procesos de selección al momento de valorar las actitudes, comportamiento y la idoneidad de un candidato al momento de dar soluciones a una situación difícil o compleja y que debe ser resuelta basándose en su experiencia.

4.2.17.2 Definiciones de competencias

Existe numerosas definiciones de competencias, según el diccionario de la Real Academia competencia significa:

- Competencia, significa, aptitud, idoneidad.
- Aptitud, significa, suficiente o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- Idoneidad, significa, adecuado y apropiado para una cosa.

Etimológicamente hablando, el término competencia proviene de una palabra del

latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer”.

Martha Alles define a las competencias como, las características de personalidad, devenidas comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles 2015).

La caracterización de la competencia es construida en dos vías según lo expuesto por Mario Cifuentes, la competencia en varios ámbitos, el cual incentiva al lector a conocer más sobre la construcción de juicios de manera positiva para mejorar las competencias necesarias para la correcta formación del ciudadano, dentro de una organización, sociedad, comunidad y retroalimentación personal:

Según un estudio realizado en la Universidad de ESAN (2015) indica que, las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa.

En favor a lo antes mencionado, Charria et al. (2011), sostienen que la competencia laboral tiene que ver con “aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo y, de esta forma, ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo.

Las competencias son una serie de comportamientos individuales de toda persona, que la hace única e irrepetible y que esta casualmente relacionado a un estándar de efectividad o desempeño superior al momento de dar soluciones a una situación difícil o compleja. En resumen, las competencias representan algo imprescindible en las personas, ya que supone una de las principales características de desempeño superior. Un enfoque por competencias se puede considerar a la exigencia y a la competitividad de las empresas y por lo tanto estas deben tener al personal adecuado y calificado para poder enfrentar estos cambios.

4.2.17.3 Componentes de la competencia

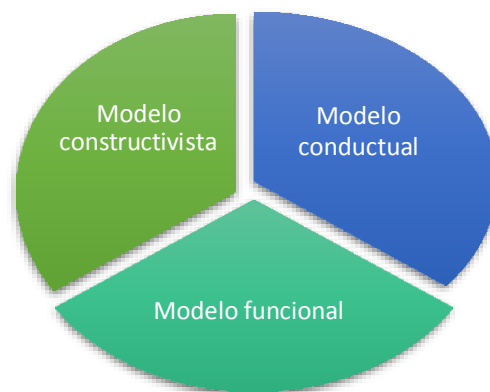
La competencia contiene una serie de componentes. Una competencia se alcanza al combinar una serie de atributos pertenecientes a tres categorías fundamentales: los conocimientos, (componente del saber), las capacidades, (componente del saber hacer), y

las actitudes, componente del saber ser y el saber estar (Leví y Ramos, 2012).

4.2.17.4 Modelos de competencias

Según lo descrito por Becerra y Campos (2012), describen los siguientes modelos de competencia: el conductual, el funcional y el constructivista, para ello cada uno de estos se subdividen en distintos tipos de competencia y finalidades los cuales serán descritos a continuación:

Figura 6. *Tipos de modelos de competencias*



Nota. Información adaptada de (Becerra y Campos, 2012)

Modelo conductual. Mediante un enfoque generalizado Vergara (2018), indica que los conductistas en un principio defendían la idea de que cualquier persona mientras sea entrenada de una manera correcta podría realizar cualquier actividad que le fuese ordenada, sin importar su origen o personalidad. Además, decía que, dentro de los límites de sus capacidades físicas, solo se requiere del condicionamiento correcto.

Modelo Funcional. Según varias fuentes permite de alguna manera identificar las diferentes competencias, mediante su correcta ejecución la organización puede analizar las distintas relaciones que pueden existir entre distintos factores como son los conocimientos, también las aptitudes que toman los trabajadores y sus habilidades al momento de desempeñar sus funciones, todos estos con la finalidad de poder solucionar algún problema u obtener resultados. Así lo sostienen varias fuentes, tales como:

Los modelos de competencia funcional describen los estándares de desempeño necesarios para un individuo que trabaja en un papel o función específicos. Por ejemplo, existen diferentes competencias funcionales para los individuos en ventas, publicidad, construcción e investigación y desarrollo. Podrás pensar en estos como modelos de

competencia amplios para industrias pues el modelo aplica para todos los trabajos o funciones dentro de la industria (Becerra y Campos, 2012)

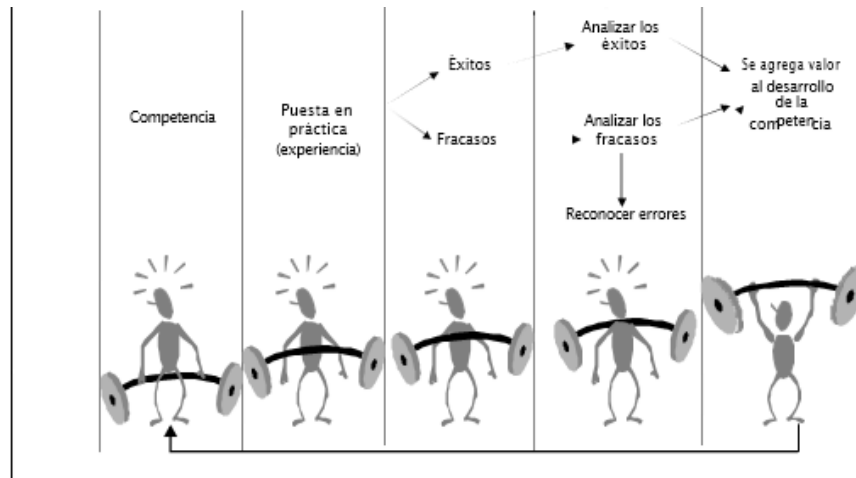
Modelo constructivista. Para este modelo no se define de manera prioritaria la competencia del personal dentro de una organización, sino que esta es elaborada a partir de un análisis, de un proceso de solución de problemas y su respectiva difusión. Respecto a este modelo de Quezada indica que, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo.

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (Becerra y Campos, 2012)

La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, con lleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. (Becerra y Campos 2012).

4.2.17.5 Desarrollo de las competencias

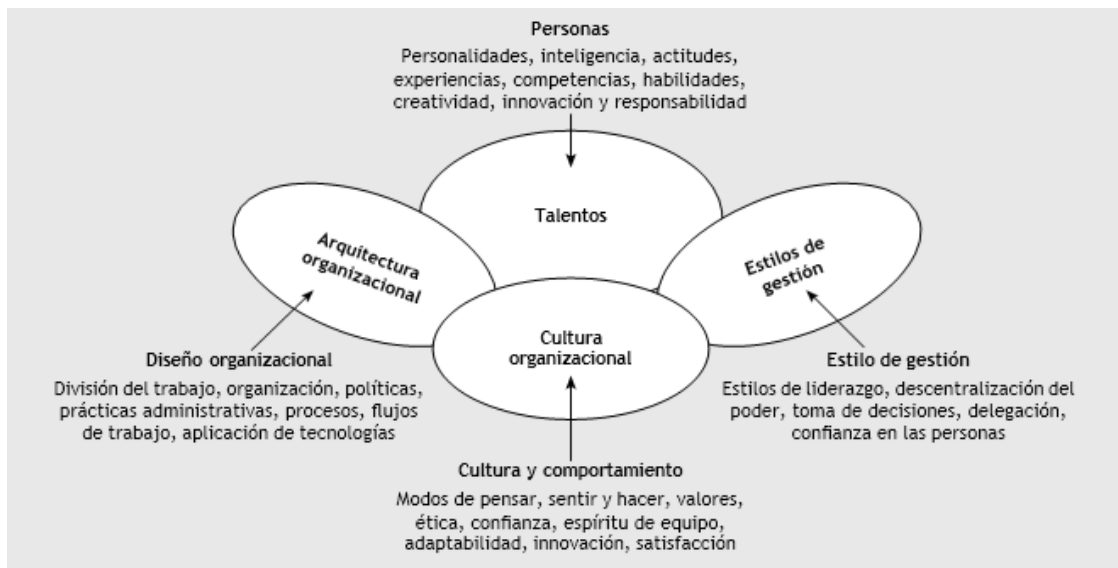
Figura 7. Cómo se desarrollan las competencias



Nota. Ilustración recogida del estudio (Alles, Talento humano basado en competencias, 2015).

4.2.17.6 Tipos de competencia

Figura 8. Tipos de competencia





Nota. Ilustración recogida del estudio de talento humano (Adalberto, 2015).

. La Fundación Chile (2004), identifica cuatro tipos de competencia estos son: básicas, de empleabilidad, conductuales y funcionales. A continuación, se explica de manera más detallada cada uno de estas competencias con sus respectivas definiciones y qué aspectos comprende:

De esta misma existen distintos grupos de competencias que son considerados como genéricos, Spencer y Spencer (1993) en su trabajo sobre las competencias describe los distintos grupos (Alles, Talento humano basado en competencias, 2015)

Competencia de desempeño y operativas

- Orientación al resultado.
- Atención al orden, calidad y perfección.
- Espíritu de iniciativa.
- Búsqueda de la información.

Competencias de ayuda y servicio

- Sensibilidad interpersonal.
- Orientación al cliente.

Competencia de influencia

- Desarrollo de los otros
- Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.
- Trabajo en grupo y cooperación.
- Liderazgo de grupos.

Competencias de influencia

- Persuasión e influencia
- Conciencia organizativa.
- Construcción de relaciones

Competencia cognitivas

- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Capacidades técnicas, profesionales y directivas.

Competencia de eficacia personal

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Flexibilidad.
- Hábitos de organización.

4.2.17.7 Grados de las competencias

Al tener una idea clara e identificadas las competencias el paso a seguir es definirlos grados; ya que esta nos permitirá identificar en qué nivel se encuentra la competencia observable de la persona, siendo un factor importante al momento de seleccionar al candidato idóneo.

Los valores correspondientes para estos niveles van a estar representados por letras A, B, C y D:

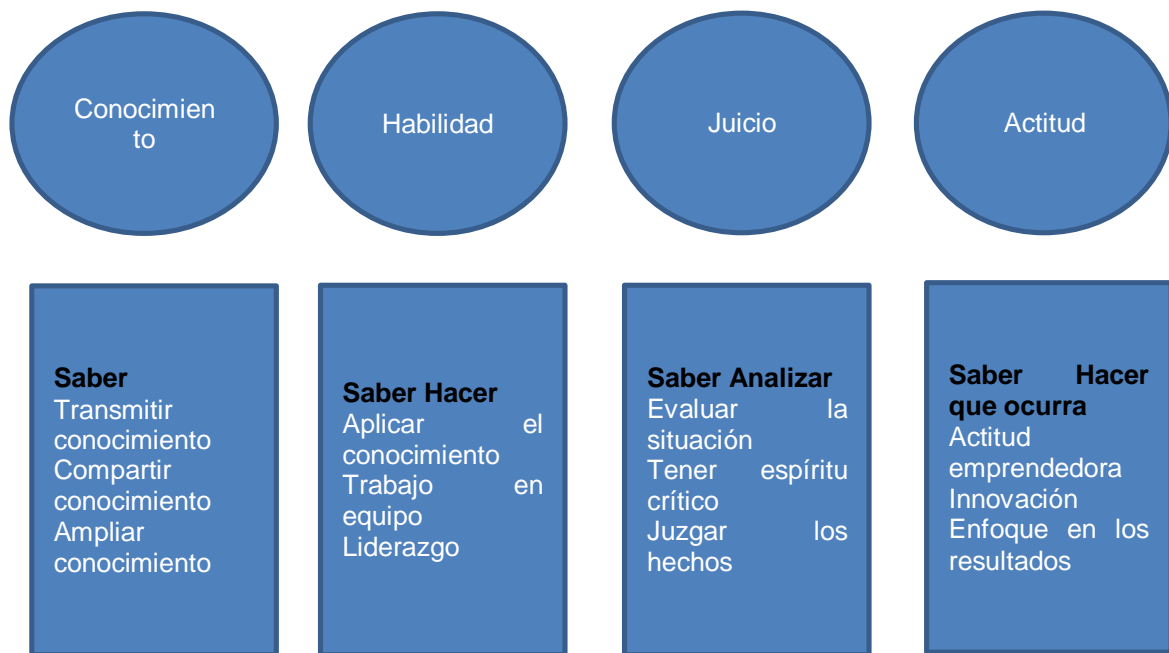
A: Alto o Desempeño superior (comportamiento o conducta catalogada como desarrollo superior)

B: Bueno (Se encuentra por encima del comportamiento estándar)

C: Mínimo (Correspondiente al valor mínimo necesario pero acorde al perfil)

D: Insatisfactorio (Comportamiento o conducta por debajo del requisito mínimo) (Alles, Talento humano basado en competencias, 2015)

Figura 9. *Diseño del sistema de reclutamiento y selección del personal por competencias*



Nota. Información adaptada de diseño de un proceso de selección basado en el modelo de competencias (Felipe, 2010)

4.3 Operalización de las variables de la investigación

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Objetivo Específico	VARIABLES	Definición Conceptual	Dimensión	Tipo de Variable	Escala de Medición	Indicador
Diagnósticar los procesos de reclutamiento y selección de personal a la Cooperativa de Transportes Loja	Necesidad de realizar un sistema de reclutamiento y selección basado en competencia.	Condición que se deben medir para distinguir las necesidades y el perfil que se necesita para obtener un optimo sistema.	Gestión de talento Humano	Cuantitativa	Ordinal	Heterogeneidad de la empresa Planificación de la operación.
Evaluar los índices de reclutamiento y selección del personal de la empresa Cooperativa de Transportes Loja	Proceso de índices de reclutamiento y selección actual que ejecuta la empresa C.T.L	Conjunto de técnica de acción sobre el proceso utilizado por la empresa para atraer y retener a los empleados	Gestión de talento Humano	Cuantitativa	Ordinal	Diferenciación con los empleados de la empresa. Mejorar y fortalecer las necesidades de la organización.

Tabla 4. Sistema de variables continua

Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Tipo de Variable	Escala de Medición	Indicador
Diseñar el proceso de reclutamiento y selección del personal por competencias de la empresa C.T.L.	Propuesta de un sistema de reclutamiento y selección basado en competencia que permita la incorporación de personal altamente calificado en la empresa C.T.L	Aclarar las características del modelo para la mejora del reclutamiento y selección de la empresa.	Gestion de talento humano	Cuantitativa	Ordinal	Aclarar las características del modelo para la mejora del reclutamiento y selección de la empresa. -Toma de decisiones. - Mayor rentabilidad. - Ingresar personal con el mejor conocimiento para desempeñar las labores.

Nota. Adaptado de (Ríos, 2020)

5. Metodología

5.1 Alcance del estudio

La investigación en su contenido metodológico tiene un alcance descriptivo, con variables cuantitativas y además recoge información cualitativa que facilitan la recolección de datos para fundamentar y comprobar las preguntas de investigación propuestas, que me permitieron generar una base de datos para luego ser sometida a análisis estadístico. Pues la finalidad de esta investigación, es indagar y profundizar acerca de la importancia de la gestión del talento humano, con lo cual los análisis se harán en detalle y por grupos sean estos por ocupaciones, sexo, ingresos, entre otros que ayuden a mejorar el sistema de contratación y hacerlo mas eficaz.

5.2 Tipo de estudio

La investigación será de tipo descriptiva y cuantitativa la cual permitirá aumentar la efectividad de mejorar el reclutamiento y selección de personal, además de identificar el diseño de un sistema para mejorar el proceso aplicando estrategias sólidas competitivas de mejora continua, con el fin de dar respuesta a las necesidades requeridas de la empresa.

5.3 Métodos

5.3.1 Método analítico y descriptivo

Estos métodos ayudan de gran manera, ya que los mismos hacen énfasis en el problema de investigación, de esta manera permiten analizar los resultados, con lo cual se describe la información derivada de los análisis internos y externos, para lo cual se utilizará cuadros y gráficos para su análisis e interpretación.

5.3.2 Método deductivo

El metodo deductivo es aquel que se lo emplea para derivar conclusiones lógicas, partiendo de una serie de premisas o principios. Este método nos indica que va de lo general a lo particular partiendo de verdades previamente establecidas, para luego aplicarlos en casos individuales y con ellos comprobar su validez.

5.4 Técnicas e instrumentos

5.3.3 Técnicas

La investigación será de campo, porque se realizará en lugar de los hechos, teniendo contacto directo con los colaboradores que trabajan en la empresa y así lograr una información eficiente y eficaz, para la recopilación de la información se aplicará encuesta y la entrevista a nivel local y nacional al personal operativo y administrativo. Así mismo

se realizara una segunda muestra cuando ya se haya implementado el proceso de reclutamiento y selección por competencias.

5.3.4 Instrumentos

Cuestionario: este instrumento permite estructurar una entrevista para aplicarla y obtener los resultados deseados lo primero que hay que realizar es una serie de preguntas generalmente suelen ser abiertas con la finalidad de que el trabajador logre expresar sus expectativas y deseos respecto a la empresa, además sirve para analizar si la población de estudio comprende el concepto de reclutamiento y selección de personal y si este proceso está siendo aplicado en sus vivencias diarias.

5.5 Fuentes de información

Para la recolección de información se realizará una búsqueda de diversos textos académicos, relacionados con las estrategias que han permitido el mejoramiento de la empresa, el reclutamiento y selección de personal, se trabajara con fuentes confiables que usualmente se encuentran en páginas como: Google académico, repositorios institucionales, revistas, entre otras.

5.6 Procesamiento de datos

Con la finalidad de procesar los datos se elaborarán tablas de frecuencia de datos agrupados, con la herramienta Excel, para lograr un análisis y tabulación confiables de la información recolectada, ya que este caso son datos cualitativos.

6. Resultados

Con respecto a los resultados, describen en la unidad operativa los hombres existe un numero de 89; y en mujeres el 107 reflejando que el mayor porcentaje que laboran en la empresa en las diferentes unidades administrativas es de género femenino. Ocasionando problemas de clima laboral y organizacional debido que se evidencia una falta de estructura de reclutamiento y selección por competencias.

La administración de recurso humano en la organización debe estar afin a las metas, los objetivos, la misión y la visión de la empresa por lo tanto se hace indispensable optimizar las capacidades de todo el personal, capacitando y reorientando las mismas en función de los planes estratégicos empresariales. Conforme a estas nuevas políticas empresariales, la persona ya no solo es valorada únicamente por su experiencia y formación académica, sino también por la forma de tratarse a sí mismo y a los demás.

La posesión de un título académico y la experiencia acumulada no son sinónimos de un alto rendimiento, las cualidades personales tales como el dinamismo, orientación al alcanzar competencia grupales a fin de que las metas, servicio, iniciativa, trabajo en equipo son aspectos fundamentales a considerar en el individuo. El estudio de las competencias y la búsqueda de su aplicación en el campo laboral inició en la década del 60 dando como resultado una generación importante de valor agregado al desempeño de los trabajadores, hoy en día no solo se busca el desarrollo de las competencias individuales, sino que se busca conseguir alcanzar competencia grupales a fin de que las metas que se obtengan comprendan a toda la organización.

La gestión humana se fundamenta en la administración del capital humano, el cual está formado por un grupo de personas que conforman una organización y que contribuyen a la consecución de un fin determinado por la oferta de un producto o servicio.

Tabla 5. Frecuencia de capital humano por área de trabajo

Etiquetas de fila	Cuenta Nombres	Cuenta de Unidad
Administrativa	16	8,94%
Operativa	44	24,58%
Provincial	119	66,48%
Total general	179	100,00%

Nota. Elaboración propia

El porcentaje ha sido variado, describiendo que la mayor rotación de personal se da en la unidad administrativa de la casa matriz con el 8,94% por el control que se mantiene a diario; mientras la menor rotación se da en la provincia con 66,48% en las diferentes oficinas por tal razón no hay plan de acción que ayude y facilite el control de la empresa ocasionando graves problemas a la misma.

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

El problema de anticipar a cantidad y calidad necesaria para las organizaciones es sumamente importante” esto depende mucho de las actividades de cada uno de los colaboradores. En una empresa de seguridad se debe planificar con anticipación las capacitaciones e inducciones, para que, en determinado periodo el personal alcance el debido entrenamiento para poder cumplir con las fechas y ofrecer el servicio sin ningún inconveniente, su planeación deberá hacerse considerandotodas las partes involucradas que en este caso será el individuo, la organización y los clientes.

Tabla 6. Promedio de años de antigüedad laboral por área en la empresa

Etiquetas de fila	Promedio de años
Administrativa	5,87
Operativa	1,21
Provincial	5,24
Total general	4,30

Nota. Elaboración propia

Según el porcentaje obtenido ha sido variado por la antigüedad laboral en la empresa, describiendo así sus años de labor que ha desempeñado, obteniendo resultados de poder observar como la empresa valora sus empleados. Es necesario que la parte profesional y personal estén directamente ligadas, y que toda actividad que se realice sea en beneficio del desarrollo de la persona. Saracho (2005, 90) indica que, “Cuando una persona sea hombre o mujer se siente tranquilo consigo mismo, es más probable que también lo esté con su entorno personal y laboral.

Por los resultados obtenidos en la tabla de información proporcionado por la Cooperativa de Transportes Loja; no se ha implementado un modelo de reclutamiento y selección basada en competencias; reflejando así acciones de no mejoras para conocer las características de los empleados necesarios para poder identificar el candidato idóneo para dicho puesto la cual refleja la situación actual de la organización.

Por tal motivo es una gran desventaja para la institución en el momento de contratar personal, ya que no se puede diagnosticar los rasgos necesarios para el puesto obteniendo dificultad para las actividades y problemas futuros. La administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles.

La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). Muchas cosas han cambiado. El objetivo central es presentar las nuevas características y el nuevo perfil de este gratificante campo de actividad. La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa,

más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información. Las personas y las organizaciones no nacieron juntas.

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea.

Por medio del reclutamiento, la organización que forma parte del mercado de trabajo envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones. El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos.

Las causales de rotación de personal que se evidencia según los datos obtenidos son las siguientes:

- Se ingresa referidos
- No se sigue un proceso de reclutamiento y selección por competencias
- Padrinazgo
- Falta de capacitación de inducción
- Colabora familiares trabajando en la misma oficina

- Sueldos
- Clima labora y organizacional

La situación que se esta presentando en la empresa con una deficiencia que no se puede dejar pasar por alto, por esta razon se desea presentar una propuesta de un diseño de reclutamiento y selección por competencias para la incorporación de personal altamente calificado así fomentar y fortalecer las técnicas de reclutamiento y selección por competencias.

7. Discusión

Tema

Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias en la Cooperativa de Transportes Loja; en la ciudad de Loja.

7.1 Propuesta del Proyecto

7.1.1 Marco Institucional - Contextualización

El 15 de febrero de 1961, un total de 38 ciudadanos que provenían de las cooperativas Ecuador, Patria y Célica, se reunieron para conformar la Cooperativa De Transportes Loja, en honor a la ciudad y provincia y con el ferviente deseo de que se exhiva orgulloso el nombre LOJA, en todos los lugares en los cuales los vehículos hicieran su recorrido.

En esta fecha histórica se firmaron los estatutos de la empresa, en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia: el señor Gobernador Lcdo. Javier Valdivieso y el señor Capitán Eduardo Recalde Aldáz, Jefe de Tránsito de Loja, proceso que se efectivizó con la ayuda del Dr. Manuel Agustín Rodríguez Ruiz, quien fue el promotor para que el transporte de pasajeros trabaje de manera organizada.

La Cooperativa de Transportes Loja, fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial N° 1525, inscrita en el Registro General de Cooperativas, con el Nro. De Orden 617 de fecha 13 de abril del año 1961, y reinscrita mediante acuerdo ministerial 3015 del 18 de noviembre del año 1971. En su inicio realizo las siguientes frecuencias: Loja-Cariamanga, Loja-Célica, Loja-Macará; y los colores de iniciación fueron: crema, verde y café.

Los nuevos colores, son impugnados por la empresa de transporte “Flota Imbabura” ya que la misma sostiene que es la adjudicataria de estos colores. Posteriormente, con la sentencia del Juez, habiéndose demostrando que estos colores pertenecen a la empresa Cenepa y dada, la fusión adoptados por la Cooperativa Loja. Los colores son ratificados para la empresa Lojana.

En el año 1971, se realizó el primer viaje a la capital de la República del Ecuador, cubriendo la frecuencia, Loja-Quito, en un vehiculo marca Fango, en un tiempo aproximado de 22 horas de

viaje, grato e histórico acontecimiento para el transporte de pasajeros de la ciudad de Loja y el país. Para ese año, la empresa de Transportes Loja sumaba un total de 48 socios.

Las frecuencias internacionales fueron incrementadas en el año de 1999, tras la firma de la paz con el vecino país Perú, entre los dos mandatarios de ese entonces, por parte de la República del Ecuador el presidente Jamil Mahuad y su similar de la República del Perú, Alberto Fujimori, quienes firmaron un acuerdo para que las flotas de transportes de ambos países realicen estos viajes. La empresa lojana solicitó las frecuencias: Loja-Macarará-Sullana-Piura, Piura-Sullana-Macarará-Loja.

En el año 2002, se empezó a un proyecto de renovación constante de unidades vehiculares que actualmente sigue fortaleciendo cada día con unidades vehiculares que actualmente sigue fortaleciéndose cada día con unidades nuevas, únicas en el Ecuador, el modelo de buses SCANIA, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de nuestros clientes.

La Cooperativa de Transportes Loja, tiene su sede en la ciudad de Loja, del Cantón y provincia del mismo nombre, ubicada en el sur del Ecuador. Desde hace 62 años esta sirviendo en la delicada tarea de trasladar pasajeros a lo largo y ancho del país e internacionalmente, con un grupo humano de profesionales congregados en una empresa sólida y comprometida con sus clientes. Esta es su principal carta de presentación.

Cooperativa Transportes Loja, hasta el día de hoy, está integrada por 141 socios. Tiene 184 frecuencias a nivel nacional, con dos tipos de servicios: servicio especial que cubren turnos directos de Loja-Quito, Loja-Guayaquil y viceversa; y, el servicio popular, que es el encargado de cubrir las frecuencias de Loja, la provincia y posteriormente al resto del país.

Con el propósito de seguir contribuyendo al desarrollo de la ciudad y del país se han ubicado en los diferentes lugares: En la ciudad de Loja; su matriz está ubicada en las calles Lauro Guerrero y 10 de Agosto y una boletería en el Terminal Terrestre Reina del Cisne, cuenta con oficinas en: Alamor, Arenillas, Cariamanga, Catacocha, Catamayo, Célica, Chaguarpamba, Coca, Cuenca, El Pangui, Gonzanamá, Gualaquiza, Guayaquil, Huaquillas, Lago Agrio, Latacunga, Macará, Machala, Naranjal, Pindal, Quevedo, Quito-Colón, Riobamba, Sacha, Santa Rosa, Saraguro, Sozoranga, Shushufindi, Yanzatza, Zamora, Zapotillo, Zumba, Piura-Perú, Sullana-Perú, una boletería en el Terminal Terrestre de Santo Domingo de los Tshachilas y en el Terminal

Terrestre de Quitumbe-quito, de ese modo poder brindar a la ciudadanía un mejor transporte tanto cantonal, interprovincial e internacional. Como empresa su compromiso es liderar el transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor (Vivanco, Planificación Estratégica Cooperativa de Transportes Loja, 2013).

7.1.2 Misión

Transportar de manera segura, cómoda y eficiente a nuestros clientes, con sentido de responsabilidad social y ambiental.

7.1.3 Visión

Ser el referente del transporte ecuatoriano y generar rentabilidad social y económica, en base a la constante innovación.

7.1.4 Principios

- Honestidad
- Eficiencia
- Justicia
- Transparencia
- Innovación

7.1.5 Valores Corporativos

- Actuar con responsabilidad Social
- Mantener sostenibilidad – rentabilidad
- Fomentar la internacionalización
- Innovación y mejora continua de servicios
- Orientarnos hacia la satisfacción del cliente
- Generar imagen institucional positiva

7.1.6 Objeto Social

La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de pasajeros, turismo y encomiendas, tanto nacional como internacional, con eficiencia

y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo bus y omnibus de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contra prestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de su desarrollo social y económico.

7.1.7 Actividades

Sin perjuicio de las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Adquirir, administrar, arrendar, enajenar, importar y exportar, toda clase de bienes muebles, inmuebles, vehículos, necesarios para el cumplimiento de su objeto social;

2. Fomentar el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación;

3. Brindar asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios;

4. Crear por si misma o contratar de preferencia con entidades del sistema cooperativo o societario, nacional y/o extranjeras, líneas de crédito y seguros.

5. Crear la unidad de capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional para beneficio de los socios y sus familias, en temas como el mejoramiento en la prestación del servicio de transportes, la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, sus reglamentos, ordenanzas municipales y resoluciones de los Organismos nacionales y locales de planificación, regulación y control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, régimen de seguros y reclamaciones; solidaridad y ayuda mutua, promoción turística, mercadeo y otros que propendan a la realización personal de cada uno de sus miembros;

6. Promover y cuidar el medio ambiente mediante la utilización preferente de combustibles alternativos que sean ecológicos, limpios, seguros y económicos;

7. Promover las relaciones con organismos cooperativos y gremiales de la transportación nacionales e internacionales, tendientes a fortalecer el movimiento cooperativo;

8. Adquirir, construir, arrendar o administrar estaciones de servicio, lubricadoras, vulcanizadoras, comisariatos de repuestos de vehículos, accesorios, neumáticos, lubricantes y más artículos que fueren menester para el perfecto funcionamiento de los vehículos de propiedad de los socios de la cooperativa;

9.- Adquirir, construir, arrendar o administrar talleres, lavadora-lubricadora, estación de servicios y demás actividades afines al objeto social, que serán únicamente en beneficio de los socios de la cooperativa.

10.- Brindar los servicios de transporte de pasajeros de conformidad al Artículo 41 del “Reglamento de Transporte Público Interprovincial de Pasajeros”, en los niveles de calidad de tipo ejecutivo, “A” especial “AA” y súper especial “AAA”; transporte de turismo y transporte de encomiendas a nivel nacional e internacional, ajustado a la reglamentación interna correspondiente.

11.- Brindar servicio de combustible que serán únicamente en beneficio de los socios de la cooperativa.

12.- Procurar y promover el ahorro de los socios, velando por el fortalecimiento de la cooperación, solidaridad, ayuda mutua, económica y social de los asociados, como principios universales del cooperativismo y del buen vivir.

13.- Fomentar el ahorro interno y la cooperación mutua de los socios mediante la conformación de una caja común integral de boletos y encomiendas, de conformidad a lo dispuesto por la Disposición Transitoria Decimotercera de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, y con el instructivo para el control y evaluación del sistema de Caja Común que será realizada por todas las unidades de transporte de los socios de la cooperativa, excepto de Buses Cama, y liquidados sus valores de manera mensual, emitiendo su factura.

14.- Alquilar espacios en los inmuebles de propiedad de la cooperativa, para el funcionamiento de micro tiendas, bares, cafeterías o negocios afines.

15.- Efectuar actividades de transporte de carga pesada y combustibles por carretera para la Estación de Servicios de propiedad exclusiva de la cooperativa o cualquier actividad a fin a la misma.

7.2 Estructura Orgánica

Los niveles jerárquicos que posee la Cooperativa de Transportes Loja son:

Nivel Legislativo Legisla sobre las políticas que debe seguir la empresa, supervisa, evalúa y sanciona la gestión económica, financiera y administrativa de la Cooperativa, a través de informes que presenten los organismos de dirección, gerencia y control, lo representa la Asamblea General de Socios.

Nivel Ejecutivo Este nivel, toma las decisiones sobre las políticas generales de la empresa mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de las diversas actividades. Se encuentra el Presidente, Gerente, Subgerente, quienes atienden y soluciona problemas internos y externos.

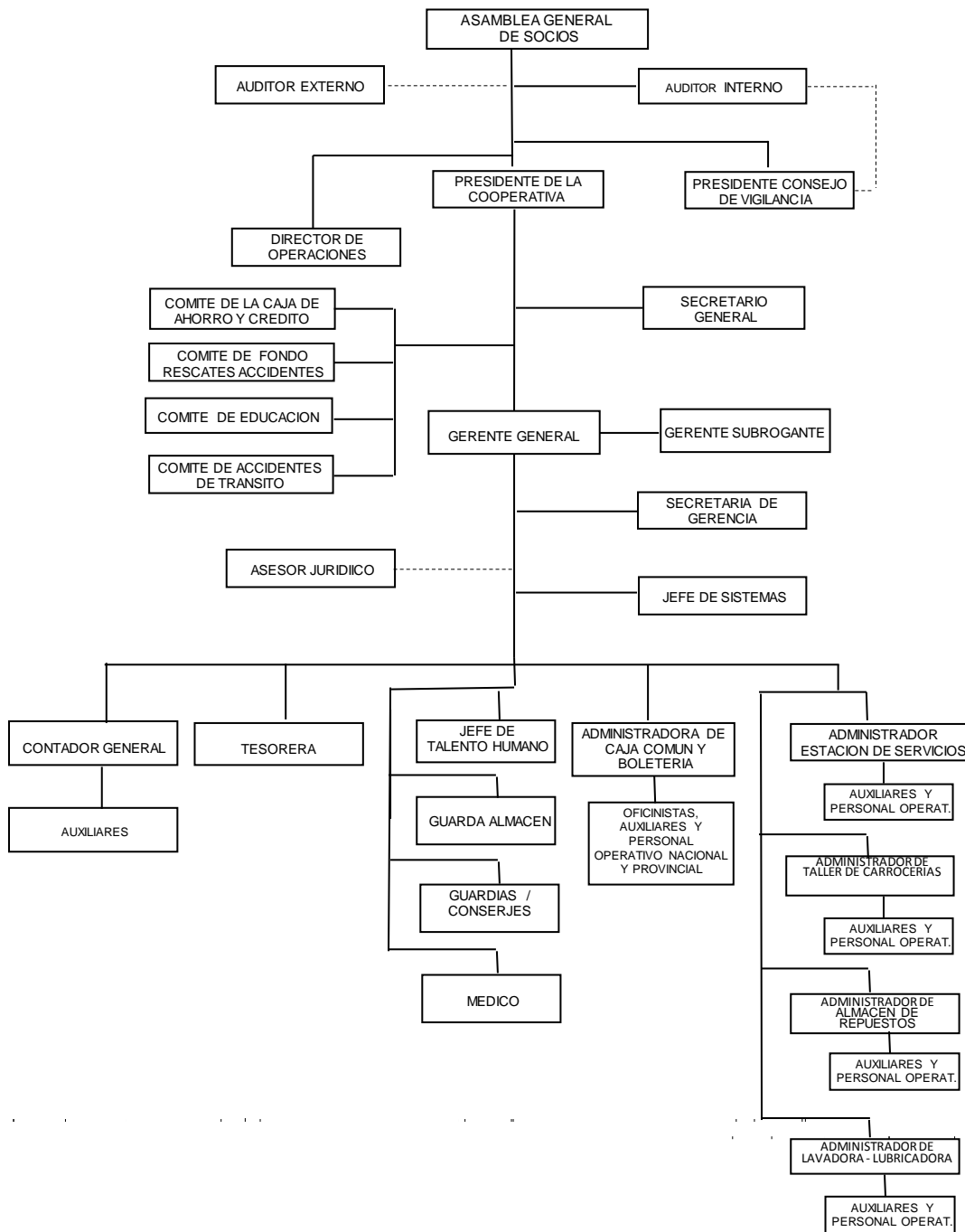
Nivel Asesor El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica y todos los aspectos relacionados con la vida legal de la Cooperativa. Está integrado por el Asesor Jurídico Nivel Auxiliar Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas y operacionales en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia, lo conforma el Secretario General.

Nivel Operativo Son los responsables directos de ejecutar las actividades básicas de la cooperativa; en este nivel se encuentran Oficinistas de Boletería, Bodeguero, Administrador de encomiendas. Contabilidad, Tesorería, Administrador de sistemas, Conductor de bus, Conserje y Guardia (Vivanco, Planificación Estratégica Cooperativa de Transportes Loja, 2013).

7.3 Organigrama Institucional

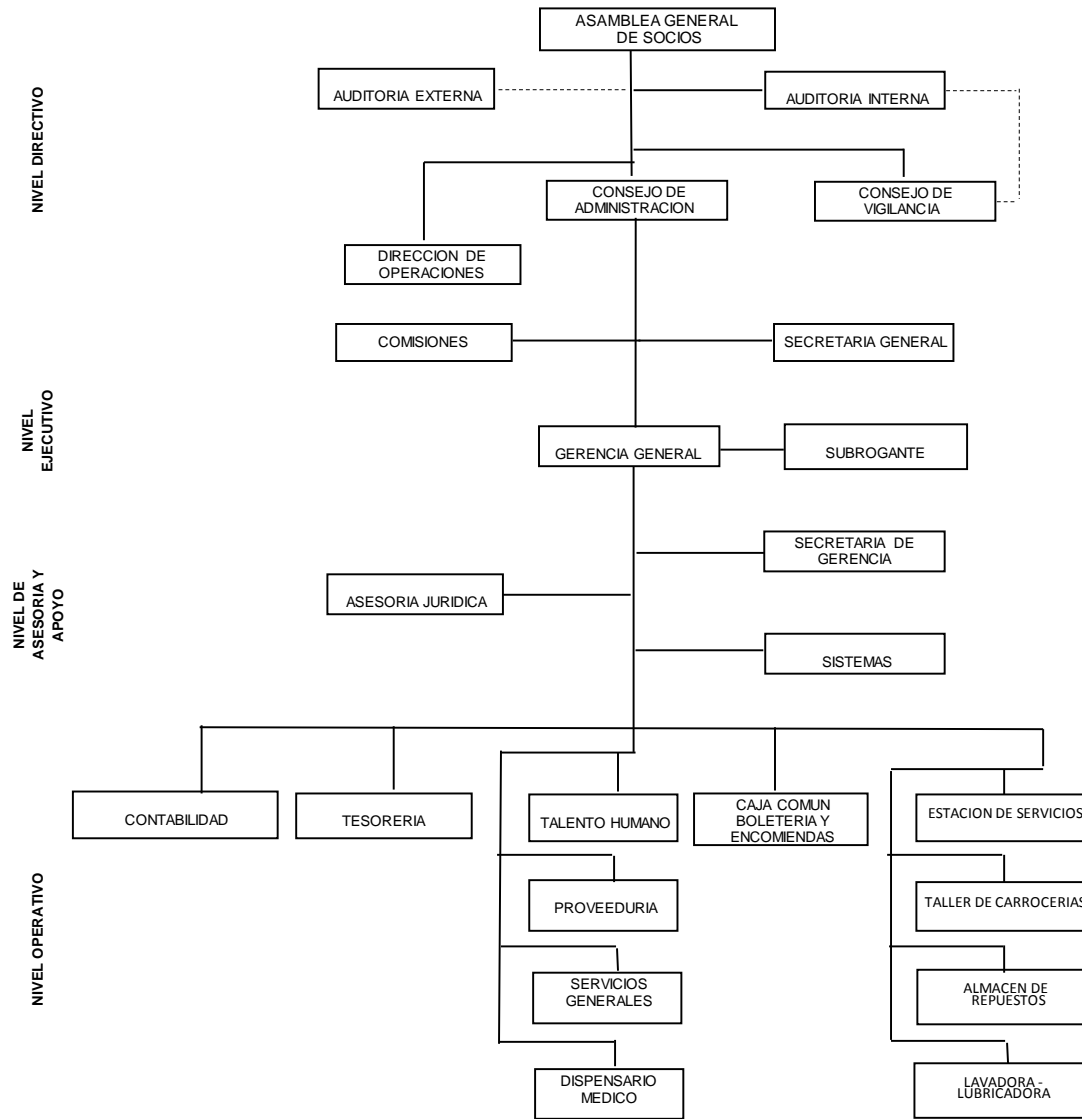
Figura 10. *Organigramas institucionales*

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Nota. Elaboracion propia

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Nota. Elaboracion propia

7.4 Funciones y responsabilidades específicas de los puestos del personal

Asamblea General De Socios

Misión del puesto: Supervisar, evaluar y sancionar la gestión económica, financiera y administrativa de la Cooperativa, a través de informes que presenten los organismos de dirección, gerencia y control.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Conocer y aprobar el presupuesto y el Plan de trabajo de la Cooperativa.
- b) Autorizar la adquisición de bienes, enajenación, gravamen parcial o total de los mismos. Y la celebración de contratos desde el monto que determine anualmente la Asamblea General.
- c) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos
- d) Decretar la distribución de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley de Economía, Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Estatuto.
- e) Relevar de sus funciones, con causa justa al Gerente.
- f) Resolver en apelación, sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa, dejando constancia de las deliberaciones y resoluciones tomadas por la Asamblea.
- g) Supervisa al Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Gerencia, Auditor Interno para que los objetivos organizacionales se cumplan.
- h) Las demás establecidas en el reglamento general.

Requisitos mínimos para el cargo: Ser socios

Competencias

- a) Responsabilidad por la administración y fiscalización de una Cooperativa.
- b) Requieren capacidad de análisis, liderazgo, toma de decisiones y gestión.

Presidente

Misión del puesto: Representación, planificación y dirección de actividades de la Cooperativa.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas ,su Reglamento General, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las decisiones de la Asamblea General.
- b) Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa.
- c) Abrir conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias.
- d) Firmar, girar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito y ejecutivos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- e) Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras públicas, certificados de aportación y otros documentos legales relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- f) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- g) Agilizar, conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos; aprobados por la Asamblea General
- h) Cuidar de la correcta inversión de los fondos sociales y las recaudaciones que deban hacerse.
- i) Y todas aquellas que permitan gestionar el logro de los objetivos institucionales.

Requisitos mínimos para el cargo:

Conocimientos: tener conocimientos en administración y operación de transporte.

Experiencia: en funciones similares mínima 2 años.

Competencias:

- a) Responsabilidad. Establecer conjuntamente con los socios de la Cooperativa las políticas y lineamientos generales a seguir en una organización, así como por el adecuado manejo y control de la Cooperativa.
- b) Requieren capacidad de análisis, evaluación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión y gestión.
- c) Orientación en base de resultados.
- d) Poder de negociación y liderazgo.

- e) Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Supervisado por: Asamblea General de Socios.

Delegación: Primer vocal del H. Consejo de Administración.

Gerente

Misión del puesto: representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa, organizar la estructura de la empresa y tomar decisiones.

Funciones y responsabilidades específicas:

- A) Trabajar coordinadamente con la presidencia de la cooperativa.
- B) Administrar los recursos de la cooperativa
- C) Supervisar que dentro de la cooperativa se cumpla las reglas establecidas.
- D) Controlar mensualmente la ejecución del informe de gestión de las diferentes áreas de la empresa y de ser el caso sancionar o tomar las medidas correspondientes.
- E) Integrar los diferentes comités establecidos mediante normativa interna de la cooperativa y reportar oportunamente sobre las actividades designadas.
- F) Representación y seguimiento en buses accidentados.
- G) Atención de usuarios y socios.
- H) Recepción y solución de quejas.
- I) Representación legal judicial y extrajudicial.
- J) Administración de las políticas, reglamentos y procedimientos para el buen funcionamiento de la cooperativa.
- K) Elaboración del plan operativo anual y estratégico.
- L) Seguimiento a la ejecución de plan estratégico y operativo anual.
- M) Presentar informes mensuales de resultados de los estados financieros.
- N) Presentar a la asamblea general anual o en el período que se establezca, el informe de su gestión y el estado de la cooperativa.
- O) Asistir a las reuniones de los consejos.
- P) Autorizar la contratación de personal.
- Q) Legalizar el pago de cuota de obligaciones de socios mensualmente.
- R) Legalización de cheques

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: carreras administrativas o afines. **Conocimientos:** tener conocimientos en administración y liderazgo.

Experiencia: en funciones similares mínimo 4 años.

Competencias

- A) Por la adecuada administración de la cooperativa busca la rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la institución
- B) Requieren capacidad de liderazgo, análisis, evaluación, comunicación y gestión.
- C) Facilidad de palabra.
- D) Conocimiento del entorno organizacional
- E) Iniciativa de orientación al buen servicio.
- F) Habilidades para dirigir equipos de trabajo.
- G) Demostrar imparcialidad al momento de toma de decisiones.

Supervisado: por el h. Consejo de administración y asamblea general.

Supervisa a: personal administrativo y operativo.

Delegación: vocal del h. Consejo de administración, o gerente alterno.

Gerente subrogante

Misión del puesto: Ejercer las mismas funciones del gerente cuando así lo amerite el caso por ausencia del titular del puesto.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Coordinar la vigencia de las políticas de la Cooperativa.
- b) Ejercerla representación legal de la compañía en casos de ausencia absoluta o temporal del gerente general.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Carreras administrativas o afines.

Conocimientos: Tener conocimientos en administración y liderazgo.

Experiencia: En funciones similares 2 años.

Competencias

- a) Responsabilidad.
- b) Habilidades de negociación.
- c) Habilidades para dirigir equipos.

Supervisado: Por el H. Consejo de Administración y Asamblea General.

Supervisa a: Personal Administrativo y operativo.

Delegación: No existe delegación.

Secretario general

Misión del puesto: Mantener orden en la gestión documental de toda la Cooperativa y dar fe de lo actuado en las diferentes instancias de acuerdo a su nivel de participación.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Llevar el control, redactar y tramitar la correspondencia de Presidencia.
- b) Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General, Consejo de Administración.
- c) Asistir a sesiones de organismos administrativos y comisiones.
- d) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa
- e) Firmar conjuntamente con el Presidente, los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren de la intervención de estos funcionarios.
- f) Llevar el control del archivo general de la Cooperativa.
- g) Certificar, sumillar y foliar las actas y resoluciones emitidas por las diferentes instancias de autoridad y resolutorias de la Cooperativa.
- h) Dar a conocer el contenido de las resoluciones de Consejo a las diferentes unidades competentes.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Estudios culminados de tercer nivel de derecho.

Conocimientos: Tener conocimientos en administración y derecho.

Experiencia: En funciones similares 3 años.

- a) Competencias:

- b) Responsabilidad.
- c) Trabajo bajo presión.
- d) Poseer buenas relaciones humanas
- e) Correcto manejo de ética de la información.

Supervisado por: Presidente

Supervisa a: Auxiliar de secretaría General

Delegaciones: No cabe la delegación.

Director de operaciones

Misión del puesto: Vela por el correcto funcionamiento de la operación de transporte de pasajeros.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Manejar y controlar el cuadro de trabajo.
- b) Asignar turnos extras.
- c) Autorizar y programar de expresos.
- d) Planificación y control para reemplazo de unidades
- e) Control aleatorio de uso de bitácoras aplicadas a la operación.
- f) Aprobar y reportar mensualmente sobre las recomendaciones sancionatorias, preventivas, correctivas y de seguimiento en todos los elementos relacionados a la operación de transporte.
- g) Acompañar y gestionar las acciones que le correspondan como parte de Comité y Consejo de Administración

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: formación en logística, administración o áreas afines.

Conocimientos: Tener conocimiento en logística y administración, en mecánica y liderazgo.

Experiencia: en funciones similares 3 años

Competencias:

- a) Juicio y toma de decisiones
- b) Trabajo bajo niveles de presión

- c) Capacidad de liderazgo
- d) Trabajo en equipo
- e) Manejo de grupos de trabajo
- f) Orientación en base de resultados
- g) Resolución de conflictos
- h) Resolución de nudos críticos en operación
- i) Construcción de relaciones interpersonales con cliente interno y externo.

Supervisado por: Gerencia

Supervisa a: Logística y transporte, monitoreo y GPS.

Delegaciones: Responsable de logística y transporte

Auditor interno

Misión del puesto: Mejorar y proteger el valor de la empresa proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos según la SEPS.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Elaborar un plan de trabajo anual de auditoría, en coordinación con los órganos directivos, de vigilancia y el representante legal de la empresa.
- b) Comprobar la existencia de un adecuado sistema de control interno, que asegure la consecución de los objetivos de la organización.
- c) Realizar auditorías operacionales y eventualmente exámenes especiales.
- d) Efectuar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones y disposiciones establecidas en los informes de auditoría externa, tanto los emitidos durante auditorias anteriores, como las realizadas por las auditorias de la SEPS, con el fin de verificar que se hayan subsanado de deficiencias encontradas, de acuerdo al procedimiento que para el efecto establezca la Superintendencia.
- e) Evaluar y verificar el cumplimiento de las políticas y normas, procedimientos, planes y programas proyectos y metas de la empresa y recomendar los ajustes necesarios.
- f) Servir de apoyo y asesoría a los directivos y al personal general de la organización en el proceso de la toma de decisiones o cuando así lo requieran.
- g) Fomentar la mejor de los procesos y operaciones de la empresa.

- h) Suministrar información relativa a las actividades realizadas.
- i) Evaluar y verificar la aplicación de los principios establecidos en la ley orgánica de economía popular y solidaria y de los principios de cooperativismo.
- j) Remitir informes de auditoría a los órganos de gobierno, órganos directivos, órganos de vigilancia y representante legal de la empresa.
- k) Preparar un informe final con los resultados obtenidos en la ejecución del plan anual del trabajo.
- l) Verificar que la empresa cuente con estatutos, reglamento interno y manuales actualizado.
- m) Verificar que la operadora cuente con un plan estratégico, y que en su elaboración se hay tomado en cuenta: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas e indicadores de resultados.
- n) Verificar que la información que se remita a la superintendencia sea veraz, segura y oportuna.
- o) Aplicar las pruebas de auditorías necesarias para verificar la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables, la correcta aplicación de los principios contables y el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Catalogo único de cuenta emitido por la SEPS.
- p) Verificar el cumplimiento de las resoluciones emitidas por el ministerio coordinador de desarrollo social.
- q) Constatar el cumplimiento de la remisión de instructivos que contengan la información requerida por la unidad de Análisis financiero y económico; y demás requerimientos establecidos en la ley orgánica de prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos del financiamiento de delitos.
- r) Las demás que le sean solicitadas por el presidente y gerente de la empresa y /o dispuestas por la superintendencia.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer/cuarto nivel en Contabilidad y Auditoría, Economía, Ingeniería Financiera, Administración de Empresas y carreras afines.

Conocimientos: Ser calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Experiencia: 5 años en el desempeño de función como Auditor Interno.

Competencias

- a) Juicio y Toma de decisiones
- b) Liderar equipos de Trabajo
- c) Trabajo bajo presión
- d) Responsabilidad.
- e) Ética profesional.
- f) Visión en el entorno organizacional.
- g) Discreción en el trabajo
- h) Clima laboral
- i) Entendimiento del entorno organizacional.

Supervisado: Gerencia, Presidencia, Asamblea general de socios.

Supervisa: todo el personal.

Delegaciones: quien disponga la Gerencia

Asistente de auditoría interna

Misión del puesto: Apoyar el aseguramiento del sistema de información, estructurar el sistema de control interno administrativo financiero para minimizar riesgos por incumplimiento de normativas internas y legales, a través de auditoría, de acuerdo al plan de actividades de Auditoría Interna.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.
- b) Relevamiento de información para obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente de los hallazgos de auditoría, desarrollar sus principales atributos y analizarlos con el Auditor Interno.
- c) Documentar la aplicación de los procedimientos de la práctica de la Auditoría Interna utilizando la estructura y orden definido para el manejo y control de los papeles de trabajo.
- d) Estructurar el expediente de papeles de trabajo y entregarlo al Auditor Interno para la integración completa de los resultados y correspondiente archivo.

- e) Cumplir con los criterios de ejecución establecidos para su trabajo de la auditoría, así como los estándares profesionales (normas de auditoría) y encontrar dificultades, y comunicarlas al auditor interno.
- f) Cumplir con el plan de seguimiento a la implementación de observaciones de Auditoría.
- g) Aplicación objetiva de principios y procedimientos de Auditoría.
- h) Recopilar la normativa vigente sobre el asunto auditado.
- i) Aseguramiento del control interno a través de cuestionarios de control interno, arqueos, constataciones físicas de inventarios.
- j) Mantener archivos actualizados, ordenados y completos de papeles de trabajo.
- k) Preparar los borradores de informe sobre la base correspondiente de información sustentada en la cédula o papel de trabajo, los resultados del examen, (comentarios, conclusiones y recomendaciones) acerca de cada componente o rubro examinado, guiándose con la estructura preestablecida para el informe final.
- l) Colaborar en la elaboración del plan operativo institucional, plan anual de trabajo, y presupuesto.
- m) Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- n) Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia de las auditorías realizadas.
- o) Colaborar continua y efectivamente para fomentar el logro de los objetivos incluidos en el Plan de actividades y contribuir para proyectar una imagen positiva de la Institución y de la Unidad de Auditoría Interna.
- p) Las demás actividades generadas por la ejecución de la auditoría interna y disposiciones del Auditor Interno.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer nivel Economía, administración de empresas, administración financiera, a fines.

Conocimientos: Administración de empresas, contabilidad, finanzas a fines.

Experiencia: 2 años en el desempeño de su profesión.

Responsable de la estación de servicios

Misión del puesto: Administrar, organizar y controlar los procesos dentro de la Estación de servicios.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Administrar todo el personal de la Estación de servicio
- b) Elaborar el cuadro de trabajo anual de despachadores.
- c) Elaborar el cuadro de vacaciones del personal.
- d) Organizar Capacitación del personal de las Áreas Operativas.
- e) Recibir el combustible de tanqueros en medida y calidad exacta.
- f) Sugerir cambios de orden físicos y de personal tendientes a mejorar el desenvolvimiento.
- g) Responsable del buen manejo de recursos de la empresa.
- h) Legalizar la documentación que corresponda a la estación de servicios como responsable de la misma.
- i) Velar por el cumplimiento de disposiciones de los directivos de la empresa.
- j) Realizar inventarios semestrales para control de suministros de la unidad.
- k) Entregar informes mensuales del cumplimiento de desarrollo de actividades de la unidad a los directivos de la empresa.
- l) Autorizar permisos del personal a su cargo.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de Ingeniero Comercial o ser socio.

Conocimientos: Conocimientos en Administración de Empresas.

Experiencia: 2 años en el desempeño de su profesión.

Competencias

- a) Juicio y Toma de decisiones
- b) Liderar equipos de Trabajo
- c) Trabajo bajo presión
- d) Responsabilidad.
- e) Honestidad
- f) Ética profesional

- g) Conocimiento de entorno organizacional
- h) Flexibilidad y tolerancia frente al trabajo en equipo

Supervisado: Recursos Humanos, Auditor interno, Gerencia, Presidencia.

Supervisa: no aplica / solo con designación con cadena de mando superior

Delegaciones: quien designe Gerencia y Recursos Humanos.

Responsable de lavadora y lubricadora

Misión del puesto: Administrar, organizar y controlar los procesos dentro de la Estación de servicios.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Pedir de productos y suministros para el stock de la unidad.
- b) Supervisar de caja de efectivo.
- c) Dotar de herramientas y accesorios necesarios para la operatividad de la unidad.
- d) Revisar el funcionamiento correcto de todas las instalaciones de la lavadora.
- e) Llevar y entregar la documentación y cheques a matriz para su legalización.
- f) Brindar atención al usuario interno y externo.
- g) Realizar el cuadro de horarios de trabajo del personal
- h) Elaborar el cuadro anual de vacaciones del personal.
- i) Solicitar proformas de productos
- j) Actualizar lista de proveedores para su respectiva calificación.
- k) Sacar los permisos y licencias para la unidad.
- l) Verificar aseo y limpieza en el área de lavado y lubricado después de la jornada laboral.
- m) Autorizar permisos del personal a su cargo.
- n) Legalizar la documentación que corresponda en la lavadora y lubricadora como responsable de la misma.
- o) Velar por el cumplimiento de disposiciones de los directivos de la empresa.
- p) Realizar inventarios semestrales para control de suministros de la unidad.
- q) Entregar informes mensuales del cumplimiento de desarrollo de actividades de la unidad a los directivos de la empresa.
- r) Presentar plan de capacitación para el personal de la unidad.

- s) Dar cumplimiento al buen uso de los recursos administrativos, financieros de la empresa

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de Ingeniero Comercial o ser socio.

Conocimientos: Conocimientos en Administración de Empresas.

Experiencia : 2 años en el desempeño de su profesión.

Competencias

- a) Juicio y toma de decisiones
- b) Liderar equipos de Trabajo
- c) Trabajo bajo presión
- d) Responsabilidad.
- e) Honestidad
- f) Ética profesional
- g) Conocimiento de entorno organizacional
- h) Flexibilidad y tolerancia frente al trabajo en equipo

Supervisado: Auditor interno, Gerencia, Presidencia.

Supervis a: todo el personal de la unidad.

Delegaciones: quien designe Consejo de Administración.

Responsable de taller de carrocerías

Misión de puesto: Dar soluciones fiables y duraderas a las incidencias mecánicas surgidas en los vehículos de la flota y clientes externos controlando el buen uso de los recursos, orientando y asesorando con expertos en el tema de mecánica.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Administrar todo el personal del taller.
- b) Autorizar
- c) Elaborar cuadros de trabajo del personal.
- d) Elaborar cuadros de vacaciones anuales para el personal.
- e) Autorizar permisos para el personal a su cargo.

- f) Sugerir mejoras en las instalaciones existentes.
- g) Comprar maquinaria y herramientas necesarias para abastecer el trabajo de mano de obra del personal operativo.
- h) Realizar venta de chatarra con los comisionados.
- i) Presentar informes mensuales de las actividades del taller.
- j) Velar por el buen uso de los recursos de la empresa.
- k) Gestionar las obligaciones propias del taller de carrocerías
- l) Todas las que sean necesarias para el correcto funcionamiento del taller de carrocerías y aquellas que le sean delegadas para el efecto.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título Ingeniero Comercial o Mecánico

Conocimientos: Tener conocimientos Administración de Empresas.

Experiencia: 2 años en el desempeño de su profesión.

Competencias

- a) Juicio y Toma de decisiones
- b) Liderar equipos de Trabajo
- c) Trabajo bajo presión
- d) Responsabilidad.
- e) Honestidad
- f) Ética profesional
- g) Conocimiento de entorno organizacional
- h) Flexibilidad y tolerancia frente al trabajo en equipo

Supervisado: Gerencia

Supervisa: Despachadores y Asistente administrativo.

Delegaciones: quien disponga la Gerencia

Jefe administrativo financiero

Misión del puesto: Velar por la ejecución de los procedimientos administrativos internos de la Cooperativa.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Controlar el cumplimiento de las estrategias financieras de la empresa.
- b) Coordinación directa con las unidades dependientes administrativas y financieras.
- c) Seleccionar y sugerir proveedores para cada unidad de negocio.
- d) Autorizar y sugerir adquisición de bienes y servicios según los montos autorizados.
- e) Supervisar el cumplimiento administrativo y financiero de la Institución
- f) Planificar, Supervisar y controlar la ejecución del Plan estratégico y Plan Operativo Anual.
- g) Delinear normas que aseguren el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades de cada unidad.
- h) Asesoramiento en materia financiera y administrativa para la toma de decisión de los directivos.

Requisitos mínimos

Educación: Estudios terminados de tercer nivel en materia administrativa y/o financiera o carreras afines.

Conocimientos: liderazgo, administración de empresas y materia financiera

Experiencia: 4 años en funciones similares

Competencias:

- a) Ética para el trabajo
- b) Predisposición proactiva
- c) Generación de confianza y transparencia en la toma de decisiones.
- d) Disponibilidad de tiempo para jornadas extensas de trabajo
- e) Trabajo bajo presión
- f) Liderazgo
- g) Flexibilidad y tolerancia frente al trabajo en equipo
- h) Conocer técnicas de comunicación
- i) Transmitir mensajes y delegar funciones.
- j) Anteponer y precautelar los intereses institucionales.
- k) Capacidad de análisis contable y de gestión.

Supervisado por: Gerencia

Supervisa: Responsables de las áreas dependientes.

Delegaciones: un responsable de área dependiente.

Responsable de recursos humanos

Misión del puesto: Reclutar el personal para la empresa y actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores, llevar un control sobre el personal.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Liderar al recurso humano de forma equitativa y justa.
- b) Atender requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales.
- c) Elaborar mensualmente la nómina del personal para pagos.
- d) Elaborar el matiz para pagos del décimo tercer sueldo del personal.
- e) Emitir mensualmente roles de pago.
- f) Elaborar contratos de relación laboral del personal que ingrese a la Institución.
- g) Registrar avisos de entrada y de salida del personal de la Institución.
- h) Elaborar un plan de capacitaciones anuales.
- i) Elaborar el cuadro anual de vacaciones del personal.
- j) Realizar el proceso de reclutamiento, selección, entrevista e inducción al personal entrante.
- k) Realizar controles esporádicos de permanencia al personal.
- l) Emitir certificados de trabajo cuando lo requiera el personal.
- m) Ejecutar evaluaciones de desempeño anuales a todo el personal
- n) Asegurarse del cumplimiento en el uso de uniformes y portación de credenciales.
- o) Revisar y registrar los atrasos y faltas del personal.
- p) Conocer y velar por las necesidades del personal.
- q) Incentivar al personal mediante un plan de incentivos.
- r) Resolver conflictos internos del personal.
- s) Cumplir y hacer cumplir la normativa y reglamentos internos de la empresa.
- t) Revisar y supervisar las cámaras de vigilancia de todas las oficinas.
- u) Elaborar encuestas de satisfacción laboral semestralmente.
- v) Ejecutar programas y estrategias para generar un buen clima laboral.
- w) Implementar actividades recreativas que motiven al personal.
- x) Trabajar conjuntamente para emitir medidas de prevención y riesgo en el trabajo.

- y) Emitir llamados de atención al personal como se requiera.
- z) Elaborar informes mensuales a los directivos con detalles de lo acontecido durante el mes.
- aa) Atender quejas, reclamos y sugerencias del cliente interno y externo.
- bb) Publicar la necesidad laboral como vacante en la página de Socio Empleo.
- cc) Elaborar registros en el RDEP.
- dd) Custodiar los expedientes del personal de forma ordenada, archivada y reservada.
- ee) Mantener los archivos físicos y digitales de la unidad de recursos humanos ordenada, clasificada y digitalizada.
- ff) Elaborar comunicaciones y socializar con el personal.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer nivel en Administración de empresas y a fines.

Conocimientos: Manejo del Recurso Humano.

Experiencia: 3 años en el desempeño de su profesión.

Competencias

- a) Trabajo bajo presión
- b) Orientación al cambio
- c) Liderazgo
- d) Trabajo en equipo
- e) Manejo de personal
- f) Iniciativa
- g) Toma de decisiones
- h) Análisis crítico
- i) Clima laboral
- j) Estrategias de cambio

Supervisado: Gerente, Presidente.

Supervisa: Todo el personal de la Cooperativa.

Delegaciones: Sugerido por gerencia.

Contador general

Misión del puesto: Garantizar a la empresa un funcionamiento contable transparente basado en la tica y honestidad, aplicado a los resultados financieros de la Institución.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Elaborar y revisar balances y estados financieros
- b) Ejercer el control interno financiero previo al compromiso del gasto.
- c) Asesoramiento contable.
- d) Emitir informes anuales de los estados financieros a los directivos de la empresa.
- e) Realizar las declaraciones tributarias mensuales de la cooperativa.
- f) Emitir registros contables por liquidación a socios.
- g) Revisión y control de las cuentas contables.
- h) Asignación de funciones a los auxiliares contables.
- i) Asistir a sesiones establecidas por las diferentes autoridades de la empresa.
- j) Socializar actualizaciones de normativas y reglamentación contable a los diferentes auxiliares responsables contables de la empresa.
- k) Directrices de apertura y cierre en cada año fiscal.
- l) Socializar cambios en funcionamientos que ejecute la unidad contable.
- m) Atender y dar cumplimiento a las observaciones emitidas por auditoría externa.
- n) Conocer el manejo del sistema contable de la empresa.
- o) Foliar los expedientes contables con sus respectivos anexos.
- p) Contar con un archivo ordenado, clasificado de la empresa.
- q) Mantener actualizado el manual de políticas internas contables.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer nivel en Contabilidad.

Conocimientos: Contabilidad, tributación, y auditoría.

Experiencia: 3 años en el desempeño de su profesión.

Competencias:

- a) Poseer muy buenas relaciones humanas.
- b) Liderar equipos de trabajo.
- c) Trabajo bajo presión

- d) Ética profesional
- e) Resultados en función de metas.
- f) Orientación en base de resultados.
- g) Conocimiento y organización del entorno de la empresa
- h) Generar el buen ambiente laboral
- i) Destreza matemática
- j) Capacidad de Análisis de Operaciones
- k) Capacidad y toma de decisiones.
- l) Manejo de Recursos Financieros.
- m) Identificación de problemas
- n) Pensamiento Analítico

Supervisado: Gerencia, Presidencia, Consejo de Administración, Consejo de vigilancia, Auditoría Interna.

Supervisa: Auxiliares contables de la empresa.

Delegaciones: Auxiliar contable

Auxiliar contable

Misión del puesto: Ejecutar actividades de apoyo contable y soporte de las operaciones contables.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Revisar y registrar contablemente los eventos económicos que realice la Cooperativa
- b) Llevar los registros asignados principales y registros contables de cada unidad de negocio respectivamente.
- c) Registrar los comprobantes de egreso, ingreso y diarios para el control contable.
- d) Apoyar a la elaboración de los estados financieros.
- e) Realizar informes solicitados por el contador.
- f) Revisarlos comprobantes de egresos de la Cooperativa para el control contable.
- g) Elaborar conciliaciones bancarias acorde a las cuentas contables asignadas.
- h) Colaborar mensualmente en la revisión de nómina de pago al personal.
- i) Controlar y registrar pagos de patentes de las diferentes oficinas de la empresa.
- j) Registrar y reponer caja chica de las diferentes unidades.
- k) Ayudar con el archivo de la unidad contable.
- l) Foliar, revisar y ordenar la información contable.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

Conocimientos: Tener conocimientos en contabilidad.

Experiencia: 2 año en cargos similares.

Competencias:

- a) Clima laboral
- b) Trabajo en equipo
- c) Toma de decisiones
- d) Pensamiento Crítico
- e) Pensamiento Analítico
- f) Conocimiento organizacional y enfoque
- g) Percepción del sistema y su entorno.
- h) Enfoque bajo resultados.

Supervisado: Responsable de Caja común, Jefe de boletería y encomiendas y Gerencia.

Supervisa: No tiene personas a su cargo.

Delegación: No aplica

Responsable de logística y transporte

Misión del puesto: Planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de prestación de servicio, control y cumplimiento para la flota y personal operativo de la operadora.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Receptar y despachar oficios y memorandos de la Unidad de Logística y Transporte.
- b) Receptar y revisar la documentación del personal operativo de la flota
- c) Seleccionar y calificar como elegible a los aspirantes a ser parte del pool de conductores de la Institución.
- d) Revisar, ordenar, clasificar y archivar individualmente la información del personal de la flota de conductores.
- e) Custodiar y dar el uso laboral específico a las claves y usuarios de los socios respecto al IESS.
- f) Elaborar el cuadro anual de vacaciones de los conductores de toda la flota de la Institución.
- g) Consultar, generar e imprimir de planillas de afiliación del IESS de todos los socios y su tripulación de Institución.
- h) Realizar avisos de entrada y salida del personal de la flota en el IESS.
- i) Elaborar y socializar circulares y comunicados para el personal de la flota.
- j) Organizar las jornadas deportivas de la planta operativa conductores de Institución.
- k) Elaborar informes de los accidentes de tránsito de las unidades vehiculares.
- l) Remitir informes encaso de accidentes a las autoridades competentes.
- m) Elaborar el plan de capacitaciones anuales para el personal de la flota.
- n) Informar trimestralmente las multas e infracciones de tránsito registradas en el sistema del ANT de toda la flota vehicular.
- o) Controlar el uso diario de las bitácoras en las diferentes rutas en las unidades de la flota.

- p) Supervisar y controlar la entrega y llenado de la libreta del conductor.
- q) Controlar esporádicamente el uso del protocolo de bienvenida en cada una de las unidades de la flota vehicular.
- r) Supervisar y constatar la portación del carnet de identificación de la tripulación, con registro fotográfico.
- s) Atender y resolver desacuerdos que se suscite con el personal.
- t) Emitir informes mensuales respecto al control de la operación de transporte de personas de la Institución.
- u) Dar seguimiento y emitir informes semestrales respecto a los avances del modelo de gestión implementado en la Institución en el transporte de pasajeros.
- v) Controlar la rotación, descansos y carga horaria laboral de los conductores.
- w) Revisar la emisión de roles de pago en los que consten las horas extras de los conductores.
- x) Mantener el archivo físico y digital ordenado y clasificado de la unidad de Logística y Transporte.
- y) Planificar, dar seguimiento y controlar el mantenimiento de las unidades de la flota vehicular.
- z) Dar seguimiento y control de las condiciones de prestación de servicio
 - aa) Receptar, gestionar y dar seguimiento a los reclamos, quejas, consultas y sugerencias en materia de transporte de pasajeros.
 - bb) Velar por el cabal y oportuno cumplimiento de normativa relacionada a transporte de pasajeros.
 - cc) Todas aquellas que le sean asignadas para una correcta ejecución de operación de transporte de pasajeros.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer nivel en Administración de empresas y a fines.

Conocimientos: Tener conocimientos en sistemas.

Experiencia: 2 años en el desempeño de su profesión.

Competencias

- a) Trabajo bajo presión
- b) Orientación al cambio

- c) Liderazgo
- d) Trabajo en equipo
- e) Manejo de personal
- f) Iniciativa
- g) Toma de decisiones
- h) Análisis crítico
- i) Clima laboral

Supervisado: Director de Operaciones, Recursos Humanos, Gerente, Presidente.

Supervisa: Conductores, controladores, azafatas, Supervisor Bus Cama.

Delegaciones: Supervisor bus cama, flota de conductores, controladores y azafatas

Responsable de boletería y encomiendas

Misión del puesto: Asegurar la prestación de un servicio eficiente, de calidad y con calidez en boletería y encomiendas.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Autorizar retiro de encomiendas que tengan inconvenientes.
- b) Planificar entregas de encomiendas a domicilio.
- c) Controlar la entrega de producción diaria de encomiendas.
- d) Controlar la entrega de producción diaria de boletería.
- e) Revisar y controlar el cuadro de caja diaria de las oficinistas en general.
- f) Realizar arqueos nacionales de encomiendas y boletería.
- g) Resolver de conflictos en entrega de encomiendas.
- h) Atender quejas y reclamos de encomiendas y boletería
- i) Revisar y control del estatus de encomiendas en el sistema contable.
- j) Revisar de la entrega recepción diaria de caja común a matriz.
- k) Gestionar al pago para la contribución trimestral de la ARCP.
- l) Generar los reportes anuales y trimestrales de la facturación de encomiendas a la ARCP.
- m) Gestionar la renovación de licencias de funcionamiento con la ARCP.
- n) Gestionar la calibración anual de balanzas.
- o) Controlar el envío de las encomiendas rezagadas de todas las oficinas a matriz.

- p) Generar el informe de entregas de encomiendas rezagadas a la ARCP.
- q) Elaborar convenios para transporte de encomiendas.
- r) Reportar la ejecución de los convenios de encomiendas.
- s) Realizar la inducción y orientación inicial al nuevo personal de boletería y encomiendas.
- t) Hacer el seguimiento y control de la reglamentación interna para atención al cliente en materia de boletería y encomiendas.
- u) Presentar informes mensuales a los directivos de la empresa con reporte de índices de las actividades ejecutadas en boletería y encomiendas.
- v) Presentar los informes que se requieran de la unidad de boletería y encomiendas a las unidades requirentes.
- w) Tener predisposición al cambio.
- x) Implementar buen clima laboral en el personal a su cargo.
- y) Ser imparcial en el control de actividades al personal.
- z) Orientar al equipo de trabajo en función de cumplimiento por meta.
- aa) Controlar el cumplimiento de normativa y reglamentación vigente en el personal a su cargo.

Requisitos mínimos:

Educación: Estudios de tercer nivel de Ingeniero comercial o carreras afines.

Conocimientos: Liderazgo, colaboración, trabajo en equipo, administración de empresas, relaciones humanas, ética profesional.

Experiencia: Administración con personas a cargo por 2 años.

Competencias:

- a) Atención al cliente.
- b) Manejo del personal humano en función de aptitudes
- c) Generar buen clima laboral en los trabajadores de la empresa
- d) Predisposición al cambio
- e) Toma de decisiones.
- f) Conocimiento del manejo del entorno organizacional.
- g) Crear relaciones cordiales con el cliente interno y externo.
- h) Liderazgo.
- i) Ética profesional.

- j) Clima laboral.
- k) Equidad.

Supervisado por: Recursos humanos, gerencia, presidencia

Supervisa: Oficinistas, bodegueros.

Delegaciones: Designado por recursos humanos.

Secretaria

Misión del puesto: Brindar apoyo incondicional a su jefe inmediato con las tareas establecidas, en tiempos determinados dando el seguimiento necesario a sus actividades dentro de la empresa.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Entregar y recibir oficios y /o memorandos de la empresa.
- b) Elaborar oficios memorandos de la empresa.
- c) Contestar llamadas telefónicas del cliente interno y externo.
- d) Llevar un control del agendamiento de su jefe inmediato superior.
- e) Planificar reuniones establecidas para el jefe inmediato.
- f) Recaudar documentación para matriculación de vehículos.
- g) Elaborar órdenes de pago acorde a lo que corresponda en gastos de caja chica.
- h) Llenar y entregar facturas de los socios a la unidad contable por concepto de boletaje, encomiendas y expresos (acorde al cargo).
- i) Emitir de proformas, contratos y permisos de salvoconducto por servicio de expresos al cliente (acorde al cargo).
- j) Registrar en el sistema el cronograma de trabajo diario por cada unidad y despachar a cada socio y oficina (acorde a su cargo).
- k) Elaboración de informes con detalle del tema suscitado al consejo de administración (acorde a cargo).
- l) Ejecutar disposiciones directas del jefe inmediato.
- m) Revisar y contestar el correo interno de la empresa.
- n) Brindar atención al usuario de calidad y calidez.
- o) Mantener un archivo físico y digital ordenado y clasificado.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer nivel secretariado ejecutivo, administración o a fines.

Conocimientos: Secretariado ejecutivo, métodos de archivo,

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Competencias:

- a) Trabajo en equipo
- b) Capacidad de Orientación
- c) Conocimiento de entorno Organizacional
- d) Flexibilidad al Cambio
- e) Ética profesional.
- f) Aprendizaje continuo.
- g) Clima laboral
- h) Enfoque organizacional

Supervisado por: Recursos Humanos, Gerente, Presidente.

Supervisa: No aplica

Delegaciones: Recursos Humanos.

Responsable de caja común

Misión del puesto: Asegurar el registro de ingresos por transporte de encomiendas y recaudación de boletería; y, controlar que la distribución de valores se ejecute de forma equitativa y transparente.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Controlar la recepción diaria de valores por transporte de boletos y encomiendas en matriz.
- b) Realizar conciliaciones bancarias mensuales de la cuenta de ahorros y de la cuenta corriente de caja común.
- c) Ejecutar facturación y cobro de convenios.
- d) Realizar liquidaciones mensuales por transportes de encomiendas a los socios.
- e) Registrar en el sistema contable valores generados por encomiendas a nivel nacional.
- f) Revisión y control del sistema contable de las encomiendas.

- g) Revisar el cuadro de caja por ventas de boletos diarias a nivel Nacional.
- h) Registrar diariamente las ventas online de boletos y en efectivo.
- i) Reportar las cuentas por cobrar casa matriz.
- j) Informar mensualmente a la unidad contable las cuentas por cobrar a socios.
- k) Revisar, controlar y pagar mensualmente las guías a domicilio.
- l) Emitir informes mensuales respecto a caja común de la operadora a los directivos de la empresa.
- m) Organizar, archivar y clasificar los documentos de caja común.

Requisitos mínimos para el cargo

Educación: Título de tercer nivel en contabilidad

Conocimientos: Tener conocimientos Contables

Experiencia: 3 años em cargos similares.

Competencias:

- a) Trabajo en equipo
- b) Capacidad de Orientación
- c) Conocimiento de entorno Organizacional
- d) Flexibilidad al Cambio
- e) Ética profesional.
- f) Aprendizaje continuo.
- g) Trabajo bajo presión

Supervisado por: Recursos Humanos, Jefe de Encomiendas y Boletería

Supervisa: Auxiliar Contable

Delegaciones: Auxiliar Contable.

Responsable de tecnología de la información

Misión del cargo: Organizar y gestionar área de desarrollo de sistemas informáticos de la institución, procurando el uso óptimo y eficiente de recursos, liderara área proyectos desarrollo de sistemas para lograr resultados esperados en tiempo, costos y forma.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Administrar todo el equipo de cómputo de la empresa.
- b) Cumplir y hacer cumplir el manual del usuario y de programación de los Software.
- c) Capacitar al personal de las áreas operativas en el uso de los equipos de cómputo.
- d) Sugerir cambios en lo que respecta a maquinas.
- e) Apoyar en el mantenimiento del equipo al usuario interno.
- f) Programar el plan de adquisiciones para la unidad anualmente.
- g) Controlar y restringir el uso de las páginas web – redes sociales en los equipos de la empresa.
- h) Registrar perfiles del personal en el sistema Isyplus.
- i) Activar y desactivar usuarios en el sistema Isyplus.
- j) Remitir informes de actividades mensuales a los directivos.
- k) Realizar Back ups, semanales del sistema de la cooperativa y de cada unidad de negocio.
- l) Realizar UPDATE y actualizaciones del sistema Isyplus.
- m) Administrar la red de datos de la cooperativa.
- n) Dar mantenimiento correctivo y preventivo del sistema Isyplus
- o) Mantener un archivo físico y digital, ordenado, clasificado para respaldo de la unidad informática de la empresa.
- p) Implementar y ejecutar el sistema de archivo digital en la empresa.
- q) Implementar y controlar el sistema de comunicación interna con correo institucional.
- r) Visionar y proyectar mejoras en la comunicación telefónica de la empresa.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de tercer nivel en Sistemas Informáticos

Conocimientos: Tener conocimientos en sistemas.

Experiencia: 2 años em el desempeño de suprofesión.

Competencias:

- a) Toma de decisiones
- b) Orientación en base de resultados
- c) Iniciativa
- d) Flexibilidad al Cambio
- e) Criterio analítico

- f) Percepción al cambio
- g) Relaciones Interpersonales
- h) Instalación

Supervisado: Recursos Humanos, Gerencia, Presidencia.

Supervisa: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: No aplica

Responsable de tesorería

Misión del puesto: Controlar la liquidez de las cuentas bancarias como administración central de fondos y gestionar todo lo relacionado al movimiento de capital entradas y salidas de dinero dentro de la empresa, para mantener la equidad financiera y contable transparente.

Funciones y responsabilidades específicas:

- a) Liquidar y cuadrar del efectivo de Tesorería.
- b) Cobrar mensualmente el seguro a socios e informe posterior de quienes no han cancelado.
- c) Cobrar diariamente a socios y clientes por convenios, arriendos y expresos.
- d) Registrar diario de depósitos y movimientos bancarios de las diferentes cuentas.
- e) Pagar a Proveedores.
- f) Realizar transferencias bancarias de la cooperativa.
- g) Mantener al día los registros para rastrear los fondos y transacciones financieras de la empresa;
- h) Pagar todas las facturas, cheques, nómina del personal, según lo autorizado por el gerente de la empresa;
- i) Generar una matriz digital del registro de facturas, pagos, ingresos y egresos que se generan en la unidad.
- j) Entregar informes mensuales a los directivos de la empresa y a la asamblea general de socios un informe financiero anual del estado financiero de la cooperativa;
- k) Mantener comunicación estable y relaciones fluidas con el departamento de contabilidad, despachos, cajas y encomiendas de la empresa, en caso de haber cambios o sustituirlos con información sea con rapidez y con disponibilidad inmediata;

- l) Alertar a las fechas de pagos, vencimientos de responsabilidades, de forma que no se generen multas o recargos por tener cuentas por pagar;
- m) Reducir al mínimo los costes administrativos y optimizar la gestión del tiempo que se invierte en las tareas de tesorería;
- n) Registrar en el sistema Isyplus el detalle de las transacciones realizadas con claridad para automatizar con el consecuente ahorro de tiempo y esfuerzo;
- o) Gestionar la liquidez inmediata de la caja y de las cuentas financieras de la empresa;
- p) Garantizar la solvencia de la empresa;
- q) Archivar, custodiar y foliar de documentación soporte de ingresos y egresos del departamento de tesorería de todos los pagos y cobros realizados.
- r) Custodiar y registrar la colocación de pólizas.
- s) Tener un archivo físico, y digital ordenado del año fiscal actual;
- t) Cuadrar diariamente la caja.
- u) Entregar el archivo de años anteriores a archivo general.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Ingeniero Comercial o carreras a fines.

Conocimientos: Tener conocimientos en tesorería.

Experiencia: 2 años em cargos similares.

Competencias:

- a) Buenas relaciones humanas.
- b) Ética profesional
- c) Resultados en función de metas.
- d) Orientación en base de resultados.
- e) Conocimiento y organización del entorno de la empresa
- f) Generar el buen ambiente laboral.
- g) Destreza matemática
- h) Capacidad de Análisis de Operaciones
- i) Capacidad y toma de decisiones.
- j) Manejo de Recursos Financieros.
- k) Identificación de problemas

- l) Pensamiento Analítico
- m) Capacidad para contabilizar dinero en efectivo, y otros valores.
- n) Poseer muy buenas relaciones humanas.

Supervisado: Recursos Humanos, Gerencia y Contador General.

Supervisa: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: No aplica

Oficinista de boletería - encomiendas

Misión del puesto: Destacar en el trato al cliente y brindar información clara, precisa y confiable para satisfacción al cliente.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Ser amable y carismático en la atención al cliente interno y externo.
- b) Contestar llamadas telefónicas de forma educada y atenta.
- c) Recibir y despachar la correspondencia de todas las dependencias de la cooperativa.
- d) Enviar y recibir diariamente encomiendas en la oficina.
- e) Facturar por venta de boletos y encomiendas.
- f) Conocer el manejo del sistema contable Isyplus.
- g) Cuadrar caja diariamente antes y después de recibir su turno.
- h) Acatar disposiciones directas del inmediato superior.
- i) Ser puntual en el cumplimiento de su jornada laboral.
- j) Velar por el buen orden y presentación de su puesto de trabajo.
- k) Elaborar informes de actividades dispuestas por el jefe inmediato
- l) Brindar buen servicio y trato al cliente.
- m) Atender y proporcionar información vía telefónica.
- n) Custodiar el dinero que se encuentre a su cargo.
- o) Buen uso y manejo de los recursos financieros de la empresa.
- p) Cuadrar caja al inicio y fin de su jornada laboral
- q) Respalda los valores entregados a los socios con documentos entrega recepción.
- r) Generar buen ambiente de trabajo.
- s) Recibir y entregar guías diarias.

- t) Recibir y enviar diariamente tulas a matriz.
- u) Colaborar con la empresa cuando lo requiera.
- v) Cumplir con sus actividades en función de metas – eficiencia.
- w) Mantener su lugar de trabajo ordenado y aseado.
- x) Ser el responsable directo de los bienes de control.
- y) Mantener un archivo físico y digital ordenado y clasificado.
- z) Revisar y contestar correos internos de la empresa.
- aa) Ser ético en su oficio de recibidor – pagador.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Tercer nivel o estudios intermedios de tercer nivel.

Conocimientos: Contables o administrativos.

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Requisitos adicionales:

- a) Certificados de honorabilidad comprobables.
- b) Ética en manejo de dinero
- c) Rápido Aprendizaje.
- d) Honradez.
- e) Conocimientos contables
- f) Manejo de Sistemas contables
- g) Poseer buenas relaciones interpersonales.
- h) Proactividad
- i) Buen trato al cliente
- j) Capacidad para atender al público en general.
- k) Disponibilidad de tiempo completo.
- l) Trabajo bajo presión.
- m) Trabajo en equipo.
- n) Responsabilidad.
- o) Transparencia en el manejo de los ingresos y reportes.
- p) Facilidad de palabra.

Supervisado: Responsable de Boletos y Encomiendas, Recursos Humanos, Gerencia.

Supervisa: no tiene personas a su cargo.

Bodeguero

Misión del puesto: Velar con sumo cuidado las condiciones de los bienes que han sido confiados para ser enviados y recibidos en las oficinas de la Institución.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Cumplir con la entrega de encomiendas, manteniendo un ordenamiento y clasificación y brindar información idónea al público en general.
- b) Entrega y recepción de encomiendas.
- c) Velar por la integridad de la Institución
- d) Buena atención a los clientes.
- e) Generar buen clima laboral.
- f) Ser responsable de los bienes que está a su cargo
- g) Ordenar y clasificar las encomiendas.
- h) Llevar un archivo de entrega y recepción de encomiendas.
- i) Cumplir con normas y disposiciones de su inmediato superior.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de Bachiller

Conocimientos: Tener conocimientos en ordenamiento y clasificación.

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Competencias:

- a) Rápido Aprendizaje.
- b) Honradez.
- c) Conocimientos del entorno organizacional
- d) Poseer buenas relaciones interpersonales.
- e) Proactividad
- f) Buen trato al cliente
- g) Carismático

h) Buena atención al usuario.

Supervisado: Responsable de Boletos y de Encomiendas, Recursos Humanos y Gerencia.

Supervisa: no tiene personas a su cargo.

Delegaciones: No aplica

Responsable de servicios generales

Misión del puesto: Asegurar el abastecimiento de bienes y servicios de las diferentes áreas oportunamente, manejar y controlar el uso de los mismos; y, velar por el adecuado mantenimiento y seguridad de la empresa.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Coordinar la atención eficiente y oportuna de los servicios generales requeridos por las distintas áreas de la empresa
- b) Garantizar condiciones óptimas de las instalaciones de la empresa y sus oficinas
- c) Efectuar diagnósticos de las condiciones de la infraestructura, vehículos y equipo, para elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.
- d) Supervisar la adecuada atención a los servicios realizados a las distintas áreas de la empresa salón de social, mantenimiento a la Infraestructura y Transporte.
- e) Supervisar la construcción, conservación, reparación, mantenimiento y adaptaciones de los edificios matriz.
- f) Supervisar los trabajos y actividades contratados con empresas externas.
- g) Realizar las declaraciones trimestrales para pagos de servicios básicos matriz
- h) Elaborar la planeación anual de actividades y presupuestos y reportar el seguimiento de las actividades de los proyectos operativos y prioritarios.
- i) Optimizar los recursos humanos, económicos y materiales asignados.
- j) Coordinar actividades del personal a su cargo.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de tercer nivel, administración de empresas o afines.

Conocimientos: Administración de empresas, a fines.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Competencias:

- a) Trabajo bajo presión
- b) Facultad de liderar equipos de trabajo
- c) Flexibilidad al cambio
- d) Cumplimiento por metas
- e) Iniciativa de cambio
- f) Orientación enfocada en servicio al cliente
- g) Conocimiento del entorno organizacional.
- h) Monitoreo y control del buen manejo de recursos de la empresa
- i) Poseer buenas relaciones interpersonales.
- j) Liderazgo

Supervisado: Recursos Humanos y Gerencia.

Supervisa: Mensajero, Guardias, Conserjes

Delegaciones: Recursos Humanos.

Tecnico de seguridad ocupacional

Misión del puesto: Promover actividades del trabajo seguro asegurando la prevención de riesgos laboral y planificación en la ejecución y evaluación de los mismos.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Evaluar los riesgos y proponer medidas correctoras.
- b) Planificar anualmente actividades preventivas.
- c) Formar e informar a los trabajadores.
- d) Elaborar el plan de emergencia y evacuación para cada unidad de la empresa.
- e) Realizar estudios de higiene, ergonomía y psicología, en cada una de las unidades.
- f) Dar seguimiento e investigación de accidentes suscitados en el trabajador.
- g) Asegura el cumplimiento de la normativa en MDT vigente.
- h) Revisar vigencia de extintores de cada unidad.
- i) Redactar mensualmente documentos e informes.
- j) Revisar cargas de trabajo y jornadas laborales del personal en unidades específicas.

- k) Presentar una planificación para las capacitaciones anuales en prevención de riesgos en el trabajo.
- l) Trabajar conjuntamente con la médico ocupacional y recursos humanos para la ejecución de los exámenes ocupacionales.
- m) Gestionar la vigencia de las licencias y permiso de funcionamiento de las diferentes unidades de la empresa.
- n) Presentar anualmente el plan de trabajo actualizado.
- o) Gestionar la señalética de la empresa como medida de riesgo y prevención.
- p) Elaborar la medición de puestos por cargo y función para los exámenes ocupacionales específicos.
- q) Dar seguimiento al cumplimiento de la normativa en prevención de riesgos.
- r) Presentar anualmente planes para el Ministerio de trabajo.
- s) Gestionar aprobaciones en los reglamentos presentados en le MDT.
- t) Presentar reglamento para la higiene y salud en el trabajo.
- u) Dar seguimiento a enfermedades psicosociales, drogo-dependencias y adicciones e informar según sea la situación del caso.
- v) Realizar encuestas de satisfacción laboral a todo el personal.
- w) Realizar visitas esporádicas al personal de la empresa para revisión de espacio físico y medidas de prevención.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de tercer nivel, tecnología en Prevención y riesgos laborales.

Conocimientos: Administración de empresas, a fines.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Competencias:

- a) Trabajo bajo presión
- b) Facultad de liderar equipos de trabajo
- c) Orientación al cambio
- d) Iniciativa de cambio
- e) Conocimiento del entorno organizacional.
- f) Poseer buenas relaciones interpersonales

g) Trabajo en equipo.

Supervisado: Recursos Humanos y Gerencia.

Supervisa a: Todo el personal

Delegaciones: Recursos Humanos.

Conductor de encomiendas a domicilio

Misión del puesto: Garantizar una correcta, eficiente y segura entrega y recepción de encomiendas a domicilio.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Entregar de encomiendas a domicilio.
- b) Asegurar la entrega de la encomienda al destinatario que consta en la guía.
- c) Llevar un registro de las guías legalizadas de las entregas de encomiendas.
- d) Hacer firmar la guía el momento de la entrega.
- e) Entregar las encomiendas en el tiempo especificado.
- f) Presentar facturas mensuales vigentes para el pago.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título mínimo Secundaria y licencia de conducción vigente para el tipo de vehículo que conduzca.

Conocimientos: Tener conocimientos en conducir y transportar.

Experiencia: 2 años en ejercicio de sus funciones

Competencias:

- a) Orientación al servicio.
- b) Enfoque en cumplimiento a tiempo
- c) Construcción en relaciones interpersonales.
- d) Responsabilidad.
- e) Entrega ágil y oportuna.

Supervisado: Gerencia, Jefe de Encomiendas y Boletería

Supervisa: No tiene personas a su cargo.

Delegación: No aplica

Conductor del bus

Misión del puesto: Guiar y Conducir con responsabilidad las unidades en los diferentes destinos y recorridos que tiene la Cooperativa.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Conducir responsablemente las unidades.
- b) Recibir y enviar las tulas de cada oficina con su respectiva guía de transporte.
- c) Atender al cliente en forma amable y carismática
- d) Revisar la unidad a su cargo antes de iniciar un viaje.
- e) Verificar diariamente las medidas de seguridad del vehículo.
- f) Respetar las señales de tránsito.
- g) Auxiliar a compañeros quedados en la vía.
- h) Colaborar con el ordenamiento y ubicación de encomiendas en la unidad.
- i) Servir de guía a nuestros usuarios.
- j) Auxiliar a los pasajeros en cualquier eventualidad durante el viaje.
- k) Llenar el registro de la bitácora diaria de control, y revisión preventiva en cada viaje.
- l) Entregar la bitácora de control diario, limpieza y revisión preventiva a la unidad de logística y transporte.
- m) Portar y llenar debidamente la libreta de conductor acorde a la unidad que conduzca.
- n) Presentar la documentación o información que solicite la empresa a tiempo.
- o) Mantener documentos actualizados en la unidad de logística y transporte.
- p) Asistir obligatoriamente a las capacitaciones inducidas por la Institución.
- q) Colaborar con la empresa en caso que lo requiera.
- r) Asistir a su jornada de trabajo con uniforme completo.
- s) Portar la credencial de identificación de conductor calificado.
- t) Contar con licencia tipo D o E para conducir la unidad.
- u) Ser parte de la base de datos del personal que opera en la empresa.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Ser chofer profesional y tener licencia tipo D

Conocimientos: En conducción preventiva y conducción a la defensiva.

Experiencia: 1 año en trabajos similares.

Requisitos adicionales:

- a) Certificados de honorabilidad comprobables
- b) Trabajar bajo presión.
- c) Conducción de buses.
- d) Conocimiento en primeros auxilios
- e) Conocimientos amplios en mecánica.
- f) Relaciones humanas
- g) Servicio al cliente.
- h) Responsabilidad.
- i) Asumir con absoluta conciencia el cargo.

Supervisa a: Controlador

Supervisado: Socio, Unidad de Logística y Transporte.

Delegación: Unidad de Logística y transporte.

Controladores y azafatas

Misión del puesto: Llevar el control y registro del transporte de pasajeros, y prestar una atención amable y eficiente al cliente.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Ser carismático/a y proactivo/a.
- b) Ejecutar el protocolo de bienvenida al inicio de cada viaje.
- c) Ejecutar el protocolo de inicio de viaje y aviso de paradas intermedias.
- d) Revisar que cada puesto en la unidad de transporte este limpia y cuente con los insumos necesarios para el viaje.
- e) Recibir y entregar diariamente encomiendas en bodega.
- f) Prestar Atención directa al cliente.
- g) Cobrar pasajes en caso de ser necesario.
- h) Asear y revisar la unidad con los insumos respectivos.

- i) Mantener el servicio urinario con las respectivas normas de higiene y en funcionamiento.
- j) Recibir y entregar de equipaje al cliente.
- k) Revisar y recibir boletos de viajes
- l) Dar servicio que requiera el pasajero en cualquier eventualidad durante el viaje.
- m) Colocar videos sin violencia, durante el viaje.
- n) Contar con una clasificación de temas educativos para videos durante el viaje.
- o) Usar el uniforme de la empresa para su jornada laboral.
- p) Portar la credencial de identificación de la empresa.
- q) Asistir obligatoriamente a las capacitaciones que realice la INSTITUCIÓN.
- r) Remitir la información personal actualizada a la unidad de logística y transporte.
- s) Ser parte de la base datos del personal calificado para la operadora,

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Bachiller – Estudios intermedios.

Conocimientos: Actividades de controlador, atención al cliente

Experiencia: 1 años en trabajos similares.

Competencias:

- a) Amable.
- b) Trabajar bajo presión.
- c) Conocimientos del entorno organizacional.
- d) Atención y servicio al cliente
- e) Facilidad de palabra
- f) Conocimientos en mecánica básica.
- g) relaciones humanas
- h) Interacción, Proactividad e iniciativa.
- i) Responsabilidad.

Supervisado: Por conductor, socio, Unidad de logística y transporte

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: unidad de logística y transporte.

Administrador de oficinas. Quito – guayaquil

Misión del puesto: Supervisar y controlar el desenvolvimiento del personal a cargo en las diferentes oficinas del país.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Controlar y tomar decisiones del desempeño de las funciones de los trabajadores a su cargo bajo su jurisdicción.
- b) Realizar trámites competentes a la operadora.
- c) Realizar depósitos diarios de ingresos por ventas y reportarlos a matriz.
- d) Coordinar la distribución de rotación de turnos principalmente en las ciudades Quito y Guayaquil.
- e) Sugerir cambios de personal en las oficinas a su cargo en función a su desempeño.
- f) Realizar pagos mensuales por servicios básicos de las oficinas a cargo y remitirlos a matriz.
- g) Cuidar de los bienes y activos fijos de la empresa en las oficinas a su cargo.
- h) Contar con los permisos y licencias vigentes de las oficinas a su cargo.
- i) Asegurar que la entrega de información sea de forma responsable y oportuna cuando sea requerida.
- j) Solicitar pedidos y requerimientos en caso de ser necesarios bajo la línea de mando.
- k) Emitir informes mensuales referente al personal y a lo que se suscite en las oficinas.
- l) Asegurar trabajo en equipo y buen clima laboral en los empleados.
- m) Cumplir y hacer cumplir normas y reglamentos internos de la empresa.
- n) Y las demás que sean necesarias para el correcto funcionamiento de la oficina.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de tercer nivel en Administración o carrera afines

Conocimientos: Administración de Empresas y Logística en Transporte.

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Competencias:

- a) Trabajo bajo presión
- b) Facultad de liderar equipos de trabajo
- c) Flexibilidad al cambio

- d) Cumplimiento por metas
- e) Iniciativa de cambio
- f) Orientación enfocada en servicio al cliente
- g) Conocimiento del entorno organizacional.
- h) Monitoreo y control del buen manejo de recursos de la empresa
- i) Poseer buenas relaciones interpersonales.
- j) Liderazgo

Supervisado por: Recursos Humanos, Gerencia, Presidencia.

Supervisa a: Personal de oficinas y bodega a cargo.

Delegaciones: personas designadas por gerencia.

Responsable de proveduria

Misión del puesto: Mantener el resguardo de bienes materiales y mercaderías adquiridos por la Cooperativa para ser utilizados en la Institución.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Ejecutar las labores de custodia y entrega de materiales, herramientas, equipos, requeridos por la Cooperativa.
- b) Efectuar la recepción, clasificación, identificación, acondicionamiento y despacho de útiles de oficina, equipos y otros bienes.
- c) Supervisar la carga, descarga, almacenamiento de bienes y comprobar si estos coinciden con las especificaciones, resguardos y otros justificativos declarados en las órdenes de ingresos a bodega.
- d) Acomodar, despachar, recibir, y solicitar mercadería.
- e) Realizar los procesos operativos de bodega, revisando y despachando mercadería de forma eficiente y oportuna.
- f) Responsable de la mercadería que está a su cargo.
- g) Solicitudes y despacho de productos y suministros.
- h) Contar con proveedores calificados para pedidos de suministros.
- i) Tener un stock de materiales y suministros para despacho emergentes.
- j) Realizar semestralmente inventario de materiales y suministros.

- k) Registrar materiales y suministros en el sistema contable.
- l) Contar con un kárdex por oficina u área para registro de pedidos
- m) Presentar informes de gasto por inventario en la empresa a gerencia.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Titulo de tercer nivel en administración de empresa y a fines.

Conocimientos: Manejo de inventario en materiales y suministros d oficina y limpieza

Experiencia: 2 años de experiencia en trabajos similares

Competencias:

- a) Ordenamiento y clasificación.
- b) Capacidad para organizar activos de la empresa.
- c) Responsabilidad.
- d) Manejo adecuado de mercadería.
- e) Iniciativa
- f) Toma de decisiones

Supervisado: Jefe Administrativo Financiero, Recursos Humanos.

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: No aplica.

Supervisor de buses cama

Misión del puesto: Velar por el buen estado del servicio de bus cama resguardando las óptimas condiciones de trabajo de conductores y vehiculares.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Recaudar diariamente el dinero de los conductores por facturación de boletos, encomiendas, boletos de camino.
- b) Cuadrar valores diariamente para la entrega a matriz.
- c) Presentar informes mensuales de gestión económica y administrativa a la Unidad de Logística y Transportes.
- d) Presentar un informe mensual de gasto y reposición de caja chica.

- e) Asegurar periódicamente el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades del bus cama.
- f) Llevar e informar del control de cambios y mantenimientos de las unidades del bus cama. (cambios de aceites, control de llantas, consumos, etc.)
- g) Revisar que el personal esté debidamente uniformado y portando credencial.
- h) Realizar el trabajo administrativo en los horarios de la tarde.
- i) Tener el respaldo de facturas por gastos eventuales del bus cama en caja chica.
- j) Usar uniforme de la empresa y portar credencial distintiva de la INSTITUCIÓN.
- k) Registrar entrada y salida en el reloj biométrico del personal del bus cama.
- l) Elaborar el cuadro de trabajo para las unidades del bus cama.
- m) Elaborar el cuadro de vacaciones de los conductores del bus cama.
- n) Presentar informes periódicos y documentación cuando lo requiera la INSTITUCIÓN
- o) Cumplir y hacer cumplir normativa y reglamento interno de trabajo.
- p) Controlar el uso adecuado de las unidades.
- q) Solicitar y entregar el cuadro de control de combustible bajo kilometraje recorrido a la unidad de logística y transporte.
- r) Contar con un archivo de las
- s) Gestionar el contrato de lunch para los clientes.
- t) Acatar disposiciones directas de la Unidad de logística y Transporte.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de tercer nivel administración de empresa, mecánica, logística a afines

Conocimientos: Administración de empresas a fines, mecánica, logística o afines.

Experiencia: 1 año en cargos afines.

Competencias:

- a) Relaciones interpersonales
- b) Facilidad de palabra
- c) Conocimiento y manejo de Excel
- d) Responsabilidad.
- e) Liderazgo
- f) Iniciativa

- g) Conocimiento del entorno.
- h) Trabajo en equipo
- i) Trabajo Organizacional
- j) Buen clima laboral

Supervisado: Unidad de Logística y Transporte, Dirección de Operaciones Gerente, Presidente.

Supervisa a: Conductores, Azafatas del bus cama

Delegaciones: no aplica

Responsable de monitoreo y control

Misión de puesto: Brindar información efectiva del servicio de localización, seguridad electrónica de vehículos y optimización en los costes de transporte para la administración de flotas a través de tecnología satelital.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Monitorear e informar diariamente los excesos de velocidad de la flota.
- b) Controlar la ubicación exacta de la flota de vehículos a través del sistema GPS.
- c) Realizar el monitoreo de la gestión del servicio de transporte, mediante consultas a las páginas de GPS.
- d) Elaborar y presentar reportes diarios de los movimientos de unidades.
- e) Realizar geo-referencias en el sistema.
- f) Elaborar informes mensuales de los excesos de velocidad evidenciados a la unidad de Logística y Transporte y cuando lo requiera los directivos de la empresa.
- g) Laborar bajo jornada nocturna.
- h) Asistir a reuniones de trabajo que se convoque
- i) Contactar a la ANT, en caso de tener problemas con el sistema GPS.
- j) Enviar un mensaje de texto a los conductores y azafata o controlador que estén excediéndose en velocidad con el aviso de disminuir la velocidad.
- k) Ejecutar una llamada telefónica a los conductores de la unidad que exceda velocidad.
- l) Reiterar un mensaje de texto al dueño de la unidad y de ser necesario una llamada telefónica.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de tercer nivel en informática y telecomunicaciones o logística.

Conocimientos: Manejo del sistema GPS, telecomunicaciones, logística.

Experiencia: 2 años en cargos afines.

Competencias

- a) Relaciones Interpersonales
- b) Facilidad de palabra
- c) Conocimiento del entorno organizacional
- d) Responsabilidad.
- e) Iniciativa
- f) Responsabilidad en la entrega de la información.
- g) Proactivo

Supervisado: Recursos Humanos, Unidad de Logística y Transporte, Dirección de operaciones, gerente, presidente.

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: no aplica.

Mensajero

Misión de puesto: Ser responsable de la entrega recepción de documentación fuera de la empresa.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Entrega, recepción de documentación.
- b) Sacar copias de los documentos de la cooperativa.
- c) Entrega Convocatorias a socios y directivos
- d) Trámites al banco, IESS y Dirección Nacional de Tránsito.
- e) Todas las que así le sean delegadas.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de bachiller.

Conocimientos: Tener conocimientos masajearía.

Experiencia: 1 año en cargos afines.

Competencias:

- a) Poseer buenas relaciones interpersonales
- b) Poseer facilidad de palabra
- c) Responsabilidad.
- d) Entrega oportuna de la correspondencia.

Supervisado: Jefe de servicios generales, recursos humanos

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: No aplica

Conserje

Misión de puesto: Velar por la buena presencia de la Cooperativa ejecutando las tareas de limpieza en las instalaciones de la empresa.

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Ejecutar las tareas de limpieza de zonas comunes del edificio como atención al cliente, las escaleras, pasillos, patios.
- b) Brindar apoyo de ayuda a las oficinas a su cargo con el propósito de dar una mejor imagen a la Institución
- c) Vigilar quien entra y quién sale del edificio, y además ayudar a todos aquellos que no encuentren el piso u oficina que están buscando.
- d) Encender y apagar o programar las luces y calefacción de la empresa.
- e) Revisar posibles averías en el edificio y en caso de no poder solventarlas buscar servicio técnico
- f) Sacar los contenedores de basura a la calle y su posterior recogida.
- g) Ser responsable de las llaves del edificio en general
- h) Practicar la honradez.
- i) Ser proactivo en toma de decisiones.
- j) Mantener buenas relaciones laborales con el personal de la empresa.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación: Título de bachiller.

Conocimientos: Ordenamiento, Aseo y limpieza

Experiencia: 1 año en cargos afines.

Competencias:

- a) Relaciones interpersonales
- b) Proactivo
- c) Agilidad
- d) Responsabilidad.
- e) Honradez
- f) Predisposición al cambio
- g) Clima laboral.

Supervisado: Jefe de servicios generales, recursos humanos

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: No aplica

Vigilante

Misión de puesto: Resguardar la integridad del edificio, instalaciones, equipos y demás bienes y derechos de la Cooperativa

Funciones y responsabilidades específicas

- a) Dar seguridad a las instalaciones de la empresa
- b) Estar pendiente de la entrada y salida de las personas que visitan la Cooperativa y en caso de tener alguna sospecha, llamar la atención de inmediato.
- c) Operar el dispositivo del sistema de seguridad o alertar cuando fuere necesario.
- d) Gestionar

Competencias

- a) Relaciones interpersonales
- b) Proactivo
- c) Agilidad
- d) Responsabilidad.
- e) Honradez
- f) Predisposición al cambio

g) Clima laboral

Supervisado: Por Gerencia

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: Buscar reemplazo

7.5 Reglamento para la implementar el sistema de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa de Ttasnportes Loja

Reglamento para la contratación de personal de la cooperativa de transportes loja,

El H. Consejo de Administración de la Cooperativa de Transportes Loja, en uso de sus atribuciones estatutarias,

CONSIDERANDO

Que el Artículo 38 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria determina que el Consejo de Administración es el responsable de fijación de políticas de la Cooperativa; y en concordancia con el numeral 5 del Art. 34 del Reglamento General de la LOEPS.

Que el Estatuto Social de Cooperativa Transportes Loja, señala las atribuciones y deberes del Consejo de Administración, y de acuerdo al numeral 5 del Artículo 22 le atribuye dictar los reglamentos de administración y organización internos, con la visión de continuar trabajando en el aporte a la seguridad vial, y a través de la utilización de mecanismos y medios que estén alineados y combinados a estrategias operativas válidas ayuden al control de la flota de transporte.

Que el Estatuto Social de Cooperativa de Transportes Loja, en su Artículo 3, reza que la Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de pasajeros, turismo y encomiendas, tanto nacional como internacional, con eficiencia y responsabilidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente;

Que el Estatuto Social de Cooperativa de Transportes Loja, en su Artículo 4, Numeral 5, expresa que como actividad complementaria tendiente al cumplimiento de su objeto social, está la de crear la unidad de capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional para beneficio de los socios y sus familias, en temas como el mejoramiento en la prestación del servicio de transportes, la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; entre otras.

Que es deber de la Operadora de transporte garantizar la seguridad de sus clientes a través del fortalecimiento de los servicios personalizados que esta empresa brinda; y por otra parte, es obligación del persona, cumplir con eficiencia, eficacia y efectividad, observando las normas y procedimientos del ministerio de trabajo.

Que el Código del Trabajo, en su Capítulo VI Trabajo en empresas de transporte”, norma los procedimientos y control, derechos y obligaciones del trabajador del transporte, por lo tanto, es obligación de la empresa cumplir con la normativa vigente respecto a la contratación de su personal.

Que es obligación de la Operadora establecer políticas que viabilicen el cumplimiento de su objeto social, al amparo de las leyes y reglamentos y bajo la premisa del control y protección de un recurso humano comprometido.

RESUELVE

Aprobar el siguiente Reglamento para la contratación de personal de la Cooperativa de Transportes Loja

CAPITULO I

OBJETO, AMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

Artículo 1.- OBJETO: El presente Reglamento, tiene como objeto establecer el ordenamiento normativo para generar un equipo de trabajo calificado, que cumplan con un proceso de selección y verificación tanto de actitudes como aptitudes para prestar los servicios en la Cooperativa de Transportes Loja.

Artículo 2.- AMBITO: Se sujetarán a este Reglamento en forma obligatoria todos los que integran en la Cooperativa de Transportes Loja, personal o empleados de la misma.

Todos los socios y funcionarios están obligados a cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente reglamento.

Artículo 3.- DEFINICIONES: Para la interpretación y aplicación del presente Reglamento se tomará en consideración las siguientes definiciones:

PROFESIONAL OFICINISTA, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO: Persona natural, legalmente autorizada para ejercer funciones de servicio en el sector público o privado, quien por su trabajo debe percibir su respectiva remuneración económica.

CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL PERSONAL : Área operativa especializada para la administración correcta y el cumplimiento de las funciones de organización, dirección, control y supervisión del intangible, vinculado a los empleados Cooperativa de Transportes Loja.

CAPITULO II

ORGANIZACIÓN CONTROL Y REGISTRO

Artículo 4.- ORGANIZACIÓN Y CONTROL: La Operadora contará con una oficina operativa para el Control de Personal la cual estará supervisada por la Jefatura de Talento Humano, esta última se encargará del asesoramiento, selección y adecuada contratación de personal.

El control y seguimiento de las actividades realizadas por los estará a cargo de la Oficina Operativa, quien reportará las novedades ocurridas de manera directa a Gerencia y de ser el caso sancionatorias.

El responsable de la oficina contará con perfil profesional, capacitado en manejo y control de recursos humanos, además con suficiente, pertinente y competente conocimientos sobre normas de seguridad vial y transporte público de pasajeros.

Artículo 5.- Personal Calificado: La Operadora dispondrá de un grupo de personal fijos de base y de reserva, quienes serán calificados de forma previa como idóneos para ser contratados en la Cooperativa de Transportes Loja.

CAPITULO III

CONTRATACIÓN Y PERFIL DE PERSONAL

Artículo 6.- REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL: los oficinistas que quieran prestar servicios de manera permanente u ocasional deberán contar con los requisitos mínimos establecidos a continuación y que serán presentados por fases:

FASE DOCUMENTAL:

Hoja de vida actualizada

Documentos personales (cédula y papeleta de votación de las últimas elecciones)

Certificados laborales, el cual de preferencia contendrá el NO haber incurrido en litigios tanto del sector privado o público.

Certificados de conducta y honorabilidad (2)

Referencias personales comprobables, que no sean familiares (2)

Certificados de capacitación referentes a relaciones humanas, servicio al cliente, seguridad vial y afines a la profesión, realizados en los últimos cinco años, verificables.

Certificado aprobación de evaluación de conocimientos.

FASE PRESENCIAL:

Certificado médico laboral que determine las condiciones físicas y psicológicas (máximo 30 días)

Todos los requisitos solicitados en la fase documental deberán ser verificables en cualquier tiempo de la prestación del servicio, so pena de que su falsedad pueda ser causal para la desvinculación de su titular. Los requisitos de la fase presencial serán realizados únicamente a los postulantes que tengan categoría de preseleccionados.

Artículo 7.- Seguimiento tras identificación de enfermedades. – La CTL anualmente realizará controles médicos a todos los funcionarios y personal de apoyo, en los ámbitos sugeridos por el responsable de seguridad ocupacional, los resultados de estos permitirán trabajar entre el departamento médico y la unidad de talento humano en un programa de seguimiento a aquellos funcionarios presenten enfermedades que puedan influir o poner en riesgo de alguna forma su normal función laboral, sin que esto genere discriminación de ningún tipo, por tanto deberá ser confidencial.

Artículo 7.- CALIFICACION DE LA IDONEIDAD DEL PERSONAL:

A fin de garantizar que los empleados que operan en la Cooperativa de Transportes Loja, sea personal calificado para el efecto, es necesario que se realice un estricto proceso de selección, el cual iniciará con la verificación de los requisitos mínimos contemplados en el artículo anterior.

Dicho proceso es indispensable por cuando los funcionarios son los responsables de desarrollar de manera eficiente y efectiva las actividades, fortaleciendo la imagen institucional y la calidad de los

servicios a la ciudadanía, y por lo tanto deben garantizar su labor en función de la idoneidad y calidad profesional.

Los socios no podrán desidir en la contratación de forma permanente u ocasional a otros funcionarios que no cumplan con los requisitos establecidos en el presente reglamento y que no hayan pasado por el proceso de selección correspondiente.

Artículo 8.- Medidas correctivas ante conductas de alto riesgo. –Ninguno de sus funcionarios podrá ejercer sus funciones en caso de estar en estado étlico o se detecten otro tipo de riesgos debidamente probados.

Artículo 9.- Procedimiento a seguir en caso. -Una vez se identifique que el funcionario posee la conducta indebida indicada en el artículo anterior, será notificado para que tome las medidas necesarias.

- a) La Unidad de Talento Humano deberá realizar un mapeo de las infracciones más comunes que generan en la empresa CTL a fin de identificar posibles soluciones y eliminar estas conductas.

Artículo 8.- CREDENCIALES PARA LOS FUNCIONARIOS: El personal que han superado el proceso de selección, serán acreedores de un carnet de identificación otorgado por la Cooperativa de Transportes Loja, que constituirá el único documento habilitante para ejercer el rol de funcionario pues garantizará su idoneidad para laborar en las unidades de producción de la C.T.L

Artículo 9.- CONTRATACION: El área de recursos humanos se encargará de coordinar la celebración del o los contratos de trabajo entre el gerente y el o el personal seleccionado, vinculo laboral con la Cooperativa de Transportes Loja.

Artículo 10.- SEGURIDAD SOCIAL: Una vez que el candidato haya pasado el proceso de selección y suscrito el contrato correspondiente con el gerente de la operadora, la oficina de Recursos Humanos se encargará de receptor los avisos de entrada correspondientes a fin de verificar el cumplimiento de afiliación al IESS del candidato contratado. En el momento de desvinculación laboral también receptorá los avisos de salida.

La verificación de los avisos de ingreso y salida de los funcionarios se considerarán como una corresponsabilidad laboral o generación de vinculo laboral.

Artículo 11.- Incentivos. – La CTL generará programas de incentivos para el personal de planta y apoyo a modo de reconocimiento por sobresalir en la actividad que realiza, para ello se establecerán parámetros y formas de calificación que serán definidos según el plan de incentivo a seguir.

Los reconocimientos o incentivos pueden ser morales, materiales o económicos, esto lo definirá la CTL según los parámetros de calificación.

Artículo 12. – Seguimiento a la entrega de incentivos. – Desde la Unidad de Talento Humano se dará seguimiento trimestral a los planes de incentivos adoptados por la CTL para conocer su aceptación y resultados en el personal, así como en la prestación del servicio con el cliente y sugerirá en caso de ser necesario mejoras al mismo.

Artículo 13.- Continuidad de planes de incentivos actuales. – La CTL actualmente dispone de un plan de incentivo denominados “mi amigo oficinista”, mismo que deberá continuar previo su evaluación y en caso de ser pertinente podrá ser modificado.

Artículo 14.- Condiciones laborales de personal ocasional. – Se considera personal ocasionales a aquellos que no tienen relación de dependencia fija con la CTL.

En caso de no hacerlo o detectarse falsedad en su registro, la sanción recaerá tanto en el funcionario o personal de apoyo, tomándose las medidas correctivas que correspondan.

Artículo 15.- ELABORACION DE NOMINAS: Mensualmente el responsable de control y supervisión del personal elaborará el reporte de las horas extraordinarias y suplementarias, así como de cumplimiento de las obligaciones del empleado, es decir el rol de pagos, el cual será entregado a Recursos Humanos para su correspondiente archivo, a fin de cumplir con el respectivo pago remunerativo.

CAPITULO IV

SALUD OCUPACIONAL

Artículo 16.- HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL: Se establece las jornadas médicas anuales obligatorias para todos los funcionarios, las cuales se llevarán a cabo a partir del 1 de mayo de cada año, según la programación que realice el departamento responsable.

CAPITULO V

DE LA INTEGRACION Y CAPACITACION

Artículo 17.- CAPACITACION: Se establecerá un Plan de Capacitación, al menos con dos eventos anuales obligatorios, relacionados a temas de: Actualización en normas de atención al cliente, Principios morales; y motivación personal y los que se consideren pertinentes para el desarrollo personal y profesional. Estas capacitaciones se llevarán a cabo en los meses de junio y octubre.

Artículo 18.- INTEGRACION LABORAL: La oficina responsable del control y supervisión del personal, establecerá calendarios de jornadas deportivas anuales para los empleados las mismas que se desarrollarán la segunda semana de diciembre de cada año.

CAPITULO VI

DEL CONTROL FUNCIONES

Artículo 19.- BITACORA DE CONTROL / HOJA DE RUTA: Cada unidad producción contará con una bitácora de control de las funciones, **ANEXO 3**, designado por las comisiones de control y supervisión respectivas.

Artículo 20. LIBRETA DEL TRABAJADOR DE TRANSPORTE: De acuerdo al Artículo 319 del Código del Trabajo, todo trabajador estar provisto de una libreta entregada por el gerente, obligado a portarlo permanentemente en su respectiva unidad, cuyo formato es suministrado por la Dirección Regional del Trabajo, **ANEXO 4**:

1. El nombre y la edad del trabajador;
2. Su nacionalidad y domicilio;
3. Las fechas de ingreso y cese;
4. El salario o sueldo;
5. El cargo que desempeña; y,

Artículo 21. OBLIGATORIEDAD DE LA LIBRETA: El empleador no podrá ocupar trabajadores que carezcan de esta libreta.

Artículo 22. CONTRAVENCIONES PARA EL EMPLEADO.- El empleado está obligado a llevar la libreta consigo, bajo prevención de multa que le impondrá la autoridad del trabajo, según

el reglamento correspondiente, independiente de las acciones correctivas o sancionatorias de su empleador.

CAPITULO VII

DE LAS OBLIGACIONES

Artículo 23.- OBLIGACIONES DE EMPLEADORES: El empleador que tenga la calidad de empleador, debe cumplir con las siguientes obligaciones:

Contratar personal que estén dentro de la base de datos que dispone la Cooperativa.

Cumplir puntualmente con el pago de la remuneración al personal, de acuerdo a las condiciones del contrato de trabajo. En caso de contratarse eventualmente, se deberá cumplir con los pagos respectivos de conformidad a los acuerdos alcanzados, previo a la prestación del servicio, para ello se deberá contar con la respectiva entrega de comprobante de RISE como medio probatorio de cumplimiento. .

Pago del aporte al IESS será obligatorio, en caso de que el empleador no aporte oportunamente, será multado por parte de la Operadora, con el 10% de un SBU, a fin de precautelar el cumplimiento de obligaciones patronales.

Mantener informados a sus trabajadores sobre las disposiciones normativas que regulan sus relaciones de trabajo.

Artículo 24. OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS: Los empleados están en la obligación de cumplir con las disposiciones del presente reglamento y las normas legales pertinentes:

- a).- Respetar la ley y su reglamento.
- b).- Tener siempre los documentos a la mano y en regla.
- c).- Respetar todas las disposiciones.
- d).- No ingerir alcohol u otras sustancias dañinas para su salud, mientras labore.
- e).- No usar dispositivos celulares o aparatos electrónicos mientras labore.
- f).- Brindar un servicio cortés y amable a los clientes

g).- Utilizar correctamente el uniforme de la Institución.

h).- Llenar la bitácora de control al iniciar y finalizar la jornada de trabajo.

i).- Prestar auxilio a compañeros que por algún motivo.

Artículo 27.- Satisfacción laboral. – Tres veces al año desde la Unidad de Talento Humano se aplicará encuestas de satisfacción laboral a todo el personal y de apoyo sin importar su modo de vinculación con la CTL a fin de conocer los niveles de satisfacción que este grupo de personas tienen, la misma será anónima y sobre sus resultados se generarán acciones de mejora que deberán ser planteadas a los directivos con metas trazadas e indicadores de lo que se busca alcanzar.

Artículo 28. – Acciones de planificación. – La Unidad de Talento Humano garantizará que todas las unidades de producción cuenten con personal calificado y de apoyo para ello deberá planificar mensualmente dicha disponibilidad cuidando la carga horaria, vacaciones, rotación, etc., de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo y las políticas establecidas para el efecto.

Para ello se deberá contar como mínimo con lo siguiente según el caso:

- a) Operación regular: en el caso de personal de planta- fijos (una vez hayan pasado el periodo de prueba) deberán presentar su planificación de vacaciones anuales, reportar permisos, requerimientos de inasistencia justificada, entre otros particulares que le impida asistir al cumplimiento de sus funciones.
- b) Operación especial: entendiéndose como la operación que se genera en días o meses festivos, feriados y cualquier otro evento que por sus características difiera de la regular operación de la CTL.

CAPITULO VIII

DE LOS HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO

Artículo 29.- **JORNADAS DE TRABAJO:** El personal debe respetar los horarios y las jornadas máximas de trabajo establecidas en el Contrato,

Código de Trabajo, Reglamentos y demás disposiciones legales emitidas por la autoridad competente y la Cooperativa de Transportes Loja, según los Calendarios de Trabajo y hojas de ruta. Durante el día la jornada no superará las 8 horas.

Artículo 30.- HORARIOS ROTATIVOS: Los empleados se sujetan a horarios rotativos asignados por el empleador y que a su vez le son establecidas por la operadora en el cuadro de trabajo mensual.

Artículo 31.- Control de jornadas laborales. – La unidad de talento humano controlará las jornadas laborales del personal y de apoyo a fin de que sus derechos laborales sean cumplidos, para ello se registrará la carga horaria semanal, vacaciones, descansos, y todo aquello que la CTL así considere oportuno y se contemple en el Código de Trabajo. (ANEXO - FORMATO DE CONTROL)

Artículo 32. - Carga horaria permitida. – La CTL establece que ningún empleado podrá superar más de 40 horas de trabajo a la semana.

De manera excepcional se tolerará 8 horas de trabajo adicionales siempre y cuando se identifique que esto no generará riesgos en la prestación del servicio.

Esta carga horaria será aplicada tanto para empleados de planta- fijos como ocasionales.

Artículo 33.- JORNADAS ESPECIALES.- Conforme lo establecido en el artículo 325 del Código del Trabajo y el Acuerdo No. MDT-2015-0262, en atención a la naturaleza especial del trabajo de transporte por carreteras, la duración de la jornada de trabajo podrá exceder las ocho horas diarias, según lo establecido en los cuadros de trabajo emitidos por la operadora, de acuerdo a las necesidades del servicio que presta al público en general, incluyéndose como jornadas de trabajo los sábados, domingos y días de descanso obligatorio.

CAPITULO IX

DE LAS SANCIONES

Artículo 34.- GRADO DE SANCIONES: El incumplimiento a las disposiciones establecidas en el presente Reglamento y disposiciones emitidas por el patrono-CTL, el trabajador estará sujeto a las siguientes sanciones, en orden siguiente:

- Amonestación verbal,
- Amonestación escrita,
- Multa, y
- Terminación del contrato.

Artículo 35.- APLICACIÓN DE SANCIONES: De conformidad a las disposiciones del inciso segundo del Artículo 10 del Acuerdo No. MDT-2015-0262, el Reglamento Interno de Trabajo vigente aprobado por el Ministerio del Trabajo, por actuar directamente como empleadores por la naturaleza particular de este sector.

Por lo tanto, las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Transportes Loja, en todo lo pertinente siempre que no se contraponga al Código del Trabajo, puede aplicarse a todos aquellos quienes tienen cumplimiento obligatorio del presente reglamento.

Artículo 36.- TERMINACION DEL CONTRATO: La inobservancia de los reglamentos de tránsito y de los Reglamentos Internos de Trabajo, legalmente aprobados por este Ministerio, serán causales para la tramitación de un visto bueno por parte del empleador ante el Ministerio de Trabajo, conforme lo señalado en el Artículo 329 del Código del Trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- La observancia de normas básicas de tránsito por parte de los empleados será compromiso para actuar con prudencia y, sobre todo, con respeto.

SEGUNDA.- En todo lo no previsto en el presente Reglamento se estará a lo dispuesto por el Código del Trabajo, normas y disposiciones correlativas de la autoridad competente, y las dudas en su aplicación serán resueltas por el Consejo de Administración.

TERCERA. – En caso de renuncia, enfermedad o desvinculación por cualquier causa del funcionario o trabajador, únicamente se podrá contratar a personal que formen parte de la base de datos de reserva a fin de garantizar que el reemplazo cuente con el mismo perfil del empleado.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Los plazos de implementación tanto de la oficina de control y supervisión de personal será de 30 días contados a partir de la aprobación del presente reglamento; dicha dependencia contará con 15 días para iniciar el proceso de selección de nuevos candidatos.

SEGUNDA.- Los candidatos que actualmente vienen laborando en la Cooperativa de Transporte Loja, y que deseen seguir laborando en ellas, deberán someterse al mismo proceso de selección y cumplimiento de requisitos que los nuevos postulantes y que están contenidos en el presente reglamento, para ello tendrán un plazo de 60 días una vez se haya creado la oficina de control de personal.

En caso de no aprobar el proceso de selección y que las razones que motiven esta falta de aprobación sean de origen documental, se le otorgará 15 días adicionales al candidato según sea el caso y si en este tiempo no completase el proceso, será suspendido o desvinculado por la empresa.

DISPOSICIÓN FINAL.-

UNICA: El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Consejo de Administración.

LO CERTIFICO.- Que las reformas al presente Reglamento **PARA LA CONTRATACIÓN Y CONTROL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA**, fue discutido, analizado para ser aprobado en sesión del Consejo de Administración.

7.6 Antecedentes de la propuesta

Una selección de personal correcta es fundamental para crear un equipo enfocado y que aporte a los objetivos de la empresa, siendo el primer paso para contar con colaboradores afines que puedan aportar al buen funcionamiento de la organización. Una buena selección de personal es el factor clave para que una empresa tenga éxito. Los trabajadores son los encargados de la mayoría de las tareas que se desarrollan en una organización. Desde la labor más pequeña hasta para el puesto más importante, contar con un personal calificado, alineado a los objetivos y valores de la empresa es vital. Esto será fundamental en su crecimiento y triunfo en el paso del tiempo.

Para aclarar la responsabilidad de mejorar el proceso de selección de personal recae en los profesionales de Talento Humano, pero en gran medida también es obligación de las personas que desiden finalmente al colaborador como es el Gerente, jefes de cada unidad de negocio o miembros del consejo de administración, etc. Ya que las decisiones de selección suele ser competencia de la persona encargada de la dirección administrativa.

Para la organización es una labor que implica mucha responsabilidad y exigente para cualquier institución el de implementar estrategias y procesos, basadas en la realidad y en la problemática de la empresa, con la única finalidad de encaminarlas hacia la innovación, competitividad, desarrollo social y a la mejora continua. Es cierto que todo cambio no se lo puedo conseguir de manera rápida todo tiene su proceso que va de la mano con la paciencia y el tiempo que se dedica, empezar por formalizar y promover ciertas tareas o acciones en el proceso de reclutamiento y selección es un buen comienzo.

Este modelo de reclutamiento y selección está dirigido a Cooperativa de Transportes Loja, el equipo de selección está conformado por el Jefe de Talento Humano, el Analista de Selección y el Gerente de la empresa.

7.7 Objetivos

Diseñar un sistema de reclutamiento y selección por competencias para la “Cooperativa de Transportes Loja”, en la ciudad de Loja que le permita incorporar personal idóneo al planteamiento tradicional operacional y burocrático.

Facilitar la incorporación del personal a través de un proceso de reclutamiento y selección con calificación, manteniendo una relación laboral directa con sus contratantes según los acuerdos contractuales entre las partes relacionadas.

7.8 Alcance

La propuesta de mejora de la presente investigación comprende el diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias; enfocado directamente al área administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Loja.

7.9 Responsables

Gerente de talento humano y analista de selección, o en ausencia de las dos personas, aquel cargo que tenga bajo su responsabilidad funciones inherentes al departamento de talento humano.

7.10 Políticas

Políticas generales

- El proceso de reclutamiento y selección por competencias se llevará a cabo bajo la política de igualdad de derechos y oportunidades. En ningún caso será motivo de descalificación a las personas por su origen étnico, género, edad, estado civil, idioma, cultura, condición social, preferencia sexual y religión.
- El área de Talento Humano, será responsable de velar por el cumplimiento de las políticas contenidas en el proceso de reclutamiento selección por competencias al personala administrativo, operativo y financiero en la cooperativa de transportes Loja.
- El perfil del candidato estará predefinido por el descriptivo de funciones y perfil del cargo, en virtud de estos requisitos talento humano podrá llevar a cabo la selección.

- La Cooperativa no contratará a menores de edad ni a personas con antecedentes judiciales y/o penales.

- La Cooperativa dispondrá de un pool de oficinistas(os) fijos y de base de datos de oficinistas de reserva, quienes serán calificados de forma previa como idóneos(as) para ser contratados por el gerente para laborar en las unidades de producción de la Cooperativa de Transportes Loja.

Políticas de reclutamiento de personal

Los candidatos que quieran prestar sus servicios de manera permanente u ocasional deberán contar con los requisitos mínimos establecidos a continuación y que serán presentados por etapas.

Etapa documental: En esta etapa los aspirantes deberán presentar:

- a) Hoja de vida actualizada
- b) Documentos personales (cédula y papeleta de votación de las últimas elecciones)
- c) Certificados laborales, el cual de preferencia contendrá no encontrarse inmersos en litigios por o en contra de la organización.
- d) Certificados de conducta y honorabilidad (2)
- e) Referencias personales comprobables, que no sean familiares (2)
- f) Certificados de capacitación relacionados con relaciones humanas, servicio al cliente, seguridad vial y afines a la profesión, realizados en los últimos cinco años, verificables.

Todos los requisitos solicitados en la fase documental deberán ser verificables por el Responsable de Talento Humano en cualquier tiempo de la prestación del servicio, en caso de detectarse falsedad puede ser causal para la desvinculación de su titular.

Etapa Presencial: En esta etapa los aspirantes deberán presentar:

- a) Certificado médico laboral que determine las condiciones físicas y psicológicas (máximo 30 días)

Los requisitos de la fase presencial serán realizados únicamente a los postulantes que tengan categoría de preseleccionados.

Políticas de Selección de Candidatos

A fin de garantizar que los candidatos que operen en la Cooperativa de Transportes Loja, sea personal calificado para el efecto, es necesario que se realice un estricto Los candidatos que quieran prestar sus servicios de manera permanente u ocasional deberán contar con los requisitos mínimos establecidos a continuación y que serán presentados por etapas.

Etapa documental: En esta etapa los aspirantes deberán presentar:

- a) Hoja de vida actualizada
- b) Documentos personales (cédula y papeleta de votación de las últimas elecciones)
- c) Certificados laborales, el cual de preferencia contendrá no encontrarse inmersos en litigios por o en contra de la organización.
- d) Certificados de conducta y honorabilidad (2)
- e) Referencias personales comprobables, que no sean familiares (2)
- f) Certificados de capacitación relacionados con relaciones humanas, servicio al cliente, seguridad vial y afines a la profesión, realizados en los últimos cinco años, verificables.

Todos los requisitos solicitados en la fase documental deberán ser verificables por el Responsable de Talento Humano en cualquier tiempo de la prestación del servicio, en caso de detectarse falsedad puede ser causal para la desvinculación de su titular.

Etapa Presencial: En esta etapa los aspirantes deberán presentar:

- a) Certificado médico laboral que determine las condiciones físicas y psicológicas (máximo 30 días)

Los requisitos de la fase presencial serán realizados únicamente a los postulantes que tengan categoría de preseleccionados.

Políticas de Selección de Candidatos

A fin de garantizar que los candidatos que operen en la Cooperativa de Transportes Loja, sea personal calificado para el efecto, es necesario que se realice un estricto proceso de selección, el cual iniciará con la verificación de los requisitos mínimos contemplados en las políticas de reclutamiento.

Es responsabilidad del área de Talento Humano verificar las referencias laborales de todos los candidatos preseleccionados que se ajustan al perfil requerido. (Según formato requerido para el efecto)

Se conformará un Comité de Selección de Candidatos; mismo que estará conformado por un miembro del Consejo de Administración, un miembro del Consejo de Vigilancia, Auditoría Interno, Responsable de Recursos Humanos, y el secretario general, quien actuará como secretario encargado de llevar Actas del Comité y documentación respaldo.

El Comité de Selección de Candidatos serán los responsables de calificar a los perfiles idóneos para formar parte de la Cooperativa.

El Comité de Selección se reunirá conforme al cronograma de trabajo elaborado por el responsable de la Unidad de Talento humano. Para seleccionar a los candidatos el Comité tomará en cuenta los requisitos establecidos en las etapas documental y presencial; y evaluará los mismos conforme los parámetros establecidos en la Matriz de Selección de Conductores.

Salvo en casos excepcionales de urgencia institucional el presidente y/o Gerente podrá disponer la selección de algún candidato excepcionado algún requisito debidamente justificado.

Los profesionales que actualmente vienen prestando servicio en la empresa, que deseen seguir laborando en ellas, deberán someterse al mismo proceso de selección y cumplimiento de requisitos que los nuevos postulantes y que están contenidos en el presente reglamento, para ello tendrán un plazo de 60 días una vez se haya creado la oficina de control. En caso de no aprobar el proceso de selección y que las razones que motiven esta falta de aprobación sean de origen documental, se le otorgará 15 días adicionales al empleado según sea el caso y si en este tiempo no completase el proceso, será suspendido o desvinculado por la empresa.

Políticas De Contratación de Personal

No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

Toda persona contratada para realizar la función dentro de la misma, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga toda la información requerida por la ley y según las políticas internas.

La unidad de Talento Humano se encargará de coordinar la celebración del o los contratos, la unidad de Talento Humano es la encargada de elaborar el contrato de trabajo en el que al menos se detalla (Anexo 1).

- Cargo que desempeña el nuevo empleado(a);
- Horas y horario de trabajo,
- Plazo y duración de contrato,
- Obligaciones y funciones del nuevo empleado(a),
- Remuneración a percibir;
- Lugar de trabajo;
- Controversias que se puedan dar; y,
- Responsabilidades respecto a seguridad de la información

El registro de los contratos de trabajo es atribución del responsable de Talento Humano de la Cooperativa y se realizará en función al procedimiento establecido por el Ministerio de Trabajo.

Una vez que los candidatos hayan pasado el proceso de selección y suscrito el contrato correspondiente,, la Unidad de Talento Humano se encargará de realizar los avisos de entrada correspondientes en el IESS. En el momento de desvinculación laboral también receptorá los avisos de salida.

La Unidad de Talento Humano es responsable de crear un file por cada empleado seleccionado, donde reposará toda la documentación de ingreso como posibles acciones que se den durante su permanencia.

En caso de renuncia, enfermedad o desvinculación por cualquier causa del empleado, únicamente se podrá contratar a candidatos formen parte del pool de reserva a fin de garantizar que el reemplazo cuente con el mismo perfil de requerido por la empresa.

Políticas de Incorporación de Candidatos

Los o Las Candidatos que han superado el proceso de selección, serán acreedores de un carnet de identificación otorgado por la Cooperativa de Transportes Loja que constituirá el único

documento habilitante para ejercer el rol dentro de la misma pues garantizará su idoneidad para ejercer sus funciones.

Es responsabilidad de la empresa vehicular garantizar que el personal seleccionado disponga de los uniformes institucionales y le den un uso adecuado a los mismos.

Tabla 7. Actividades que cumplen cada uno del personal en la empresa

Rol	Descripción de la actividad	Salida
Consejo de Administración	Determina los requisitos necesarios para la selección del personal.	Requisitos a Solicitar
Consejo de Administración	Aprueba requisitos para la selección del personal	Resolución de consejo
Responsable de la unidad de Talento Humano	Comunica a todos los empleados la resolución mediante la cual informa a toda la planta operativa la recepción de la información respecto a requisitos para la calificación del personal.	Requisitos para la calificación del personal.
Candidatos / Empleados	Entregan la carpeta con los documentos solicitados al responsable de la unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida actualizada, • Copia de cedula de identidad/ • Copia de papeleta de votación • Certificado laboral de no haber incurrido Certificado de conducta y de honorabilidad • Referencias personales/ certificados de capacitación referente a relaciones humanas - servicio al cliente
Responsable de la unidad de Talento Humano	<p>Revisa cada uno de los documentos solicitados, que estén completos y en orden, con la vigencia que amerita cada uno</p> <p>Si esta completa se recepta caso contrario se devuelve para la gestión respectiva.</p>	Carpeta de Documentos solicitados

Responsable de la unidad de Talento Humano

Registra los datos en la matriz Selección de Personal con la siguiente información: nombres y apellidos del empleado, cedula, edad, afiliación al IESS, resultados de la evaluación de conocimientos técnicos.

Matriz de Selección de Personal

Fin de proceso

Tabla 8. Selección de Personal

Rol	Descripción de la actividad	Salida
Responsable de la unidad de Talento humano	Convoca a la Comisión de Calificación	Convocatoria
Comisión de Calificación	Revisa la documentación presentada y a validar la misma; para lo cual revisan carpeta por carpeta de los candidatos.	Carpeta de la convocatoria.
Comisión de Calificación	Califica a los candidatos como aptos para formar parte de la empresa	Carpeta de la convocatoria.
Comisión de Calificación	En caso de que no califique????	
Responsable de la unidad de Talento Humano	Genera el Acta de la Comisión de Calificación	Comisión de Calificación
Responsable de la unidad de Talento Humano	Archiva la información en cada uno de los expedientes de los candidatos.	Carpeta.
Responsable de la unidad de Talento Humano	Archiva los expedientes en cada uno de los estantes con los archivos de la unidad de recursos humanos..	Carpeta.

Fin de proceso

Tabla 9. Contratación de Personal. Elaboración de contratos

Rol	Descripción de la actividad	Salida proceso
Responsable de la Unidad de Talento Humano	Elabora los contratos de Trabajo del personal seleccionado.	Contratos de Trabajo
Responsable de la Unidad de Talento Humano	Comunica al personal seleccionado a fin de que se acerquen a la Unidad de Talento humano para la revisión y contratos de trabajo respectivo.	No Aplica
Personal	Se acercan a las oficinas de la Unidad de Talento Humano, revisan el contrato de trabajo	Contratos de Trabajo revisado
Personal / Talento Humano	En caso de no existir controversias, legalizan el Contrato de Trabajo entre las partes. El responsable de la Unidad de Talento humano como veedor del proceso	Contratos de Trabajo Legalizado
Responsable de la Unidad de Talento Humano	Dentro de los plazos respectivos, procede a inscribir el Contrato de Trabajo ante el Ministerio respectivo	Contratos de Trabajo Legalizado
Responsable de la Unidad de Talento Humano	Entrega copia del contrato inscrito tanto al empleado como a la empresa que fue seleccionado.	Contratos de Trabajo Legalizado
Responsable de la Unidad de Talento Humano	Archiva el original del Contrato de Trabajo en el expediente del empleado.	Contratos de Trabajo Legalizado
Fin de proceso		

Tabla 10. Recepción de usuarios y claves del IESS correspondiente a la empresa (patrono)

Rol	Descripción de la actividad	Salida proceso
Responsable de la unidad de Talento Humano.	Elabora un oficio dirigido Gerencia solicitando autorice la entrega de claves y el detalle de los usuarios para ingreso a la página del IESS, correspondiente.	Oficio
Responsable de la unidad de Talento Humano	Mediante acta entrega - recepción la anterior persona encargada recepta la información para realizar el trámite respectivo.	Oficio
Responsable de la unidad de Talento Humano	En el archivador de oficios recibidos se guarda el acta de recepción de usuarios y claves de los empleados.	Oficio
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se registra en la Matriz Excel los datos de usuarios y contraseñas	Matriz / Excel
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se imprime un ejemplar de las claves y usuarios	Oficio
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se archiva cada usuario y contraseña en la carpeta de cada empleado por cargo que desempeña.	Oficio
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se guarda los expedientes en un lugar seguro ya que son de uso confidencial	Oficio

Tabla 11. Registro y afiliación al IESS

Rol	Descripción de la actividad	Salida de Proceso
Responsable de la unidad de Talento Humano	ingresa la página del iess, www.iess.gob.ec, digitando el usuario y contraseña de la empresa que consta como patrono	Página web iess / internet
Responsable de la unidad de Talento Humano	Ingresa en la opción registro de novedades - avisos de entrada, y se digita el código de la tabla sectorial acorde como se requiera.	Página web iess / internet
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se va a la opción de sueldos y selecciona los sueldos establecidos para el empleado.	Página web iess / internet
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se va a la opción fecha y se digita la fecha que el patrono indique la fecha.	Página web iess / internet
Responsable de la unidad Talento Humano	Va a la opción observaciones y digita la ciudad en la que reside el trabajador.	Página web iess / internet
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se ubica en la opción enviar aviso	Página web iess / internet
Responsable de la unidad de Talento Humano	A lado de la opción envío del aviso de entrada se selecciona la opción imprimir	Página web iess / internet
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se cierra la sesión correspondiente.	Página web iess / internet
Fin Proceso		

Tabla 12. Incorporación del personal. Entrega de Credenciales

Rol	Descripción de la actividad	Salida proceso
Responsable de la unidad de talento humano	Revisa cada una de las carpetas y extrae la foto solicitada como parte de los requisitos.	Fotos / carpeta
Responsable de la unidad de talento humano	Escanea una a una las fotos de todo del personal para poder remitir al proveedor en el formato solicitado.	Fotos / carpeta
Responsable de la unidad de Talento Humano	Remite vía correo electrónico las fotos del personal seleccionado al proveedor	Fotos / correo electrónico
Proveedor	Elabora los Carnets del personal Calificado en el formato que la empresa selecciono.	Carnets en Digital
Proveedor / responsable de la unidad de Talento Humano	Envía de forma digital al responsable de la unidad de Talento humano el carnet en digital para la aprobación	Carnets en digital
Responsable de la unidad de talento humano / Presidente	Remite el formato digital en borrador para la aprobación de Presidencia si no existe ninguna observación se remite vía digital al proveedor con el aprobado de presidencia	Carnets en digital
Proveedor / responsable de la unidad de Talento Humano	Listos los carnets se entrega a la empresa todos los remitidos	Carnets físicos
Responsable de la unidad de Talento Humano	Se elabora una hoja de entrega - recepción para las firmas de entrega de carnets	Carnets físicos
Responsable de la unidad de talento humano	Entrega los carnets a cada uno del personal mediante un documento de firma de entrega y responsabilidad de portación	Carnets físicos
Empleados Calificados		

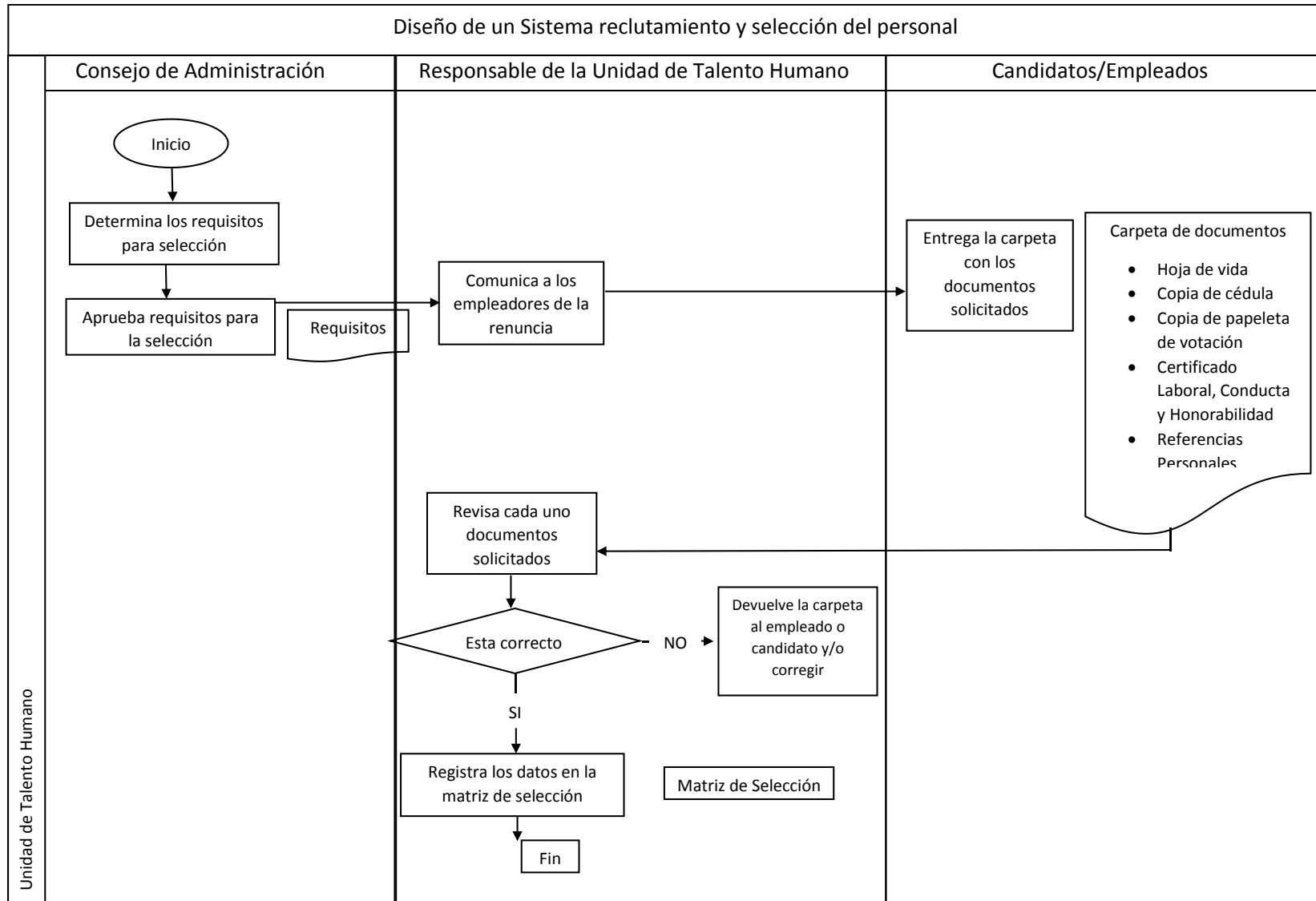
Proveedor / responsable
de la unidad de Talento
Humano

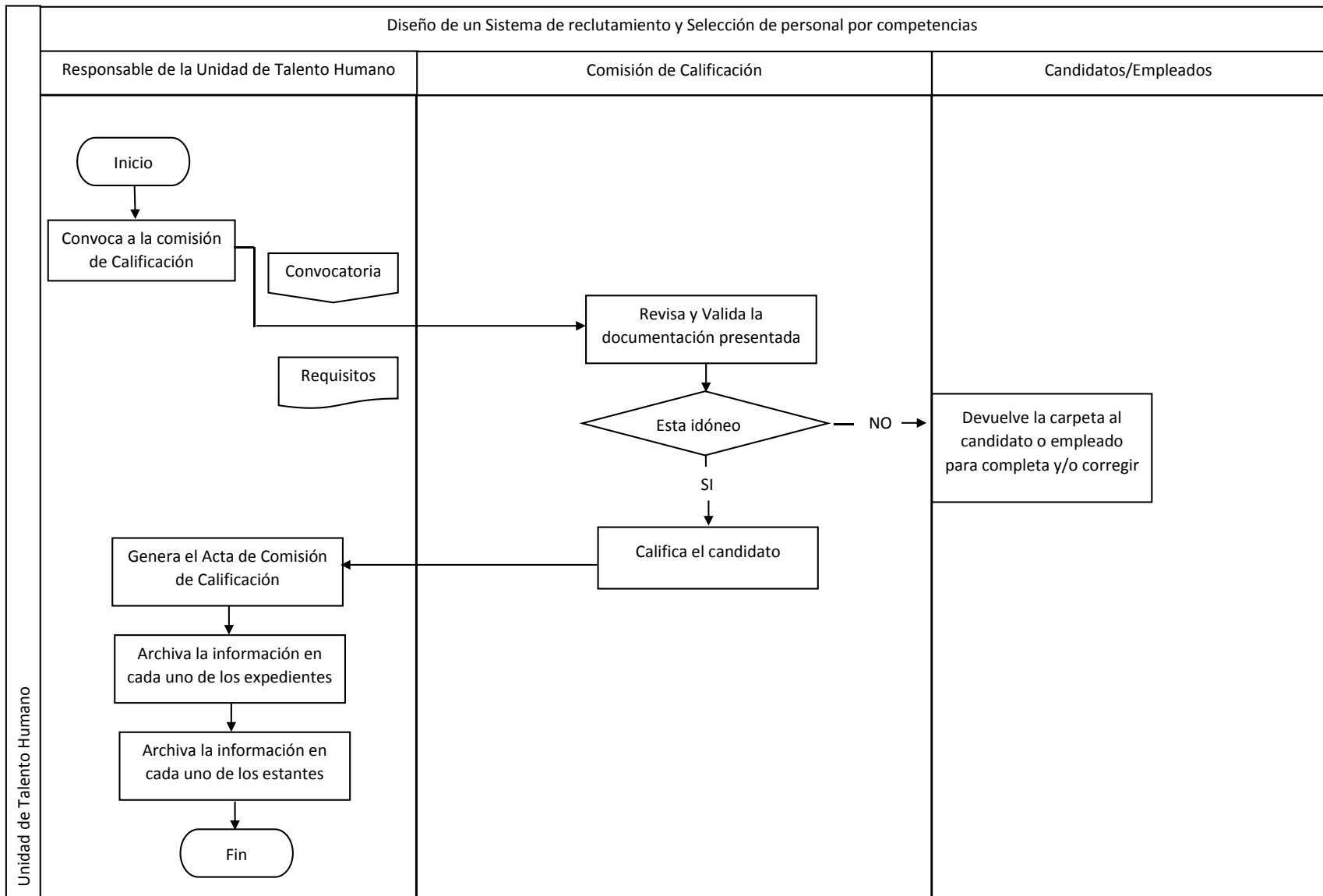
El responsable de la unidad de talento humano
sorpresivamente acude a las unidades de producción
para realizar control de portación de credenciales de
todo el personal de la coopearativa de transportes
Loja, dejando como observación si existiera algún
trabajador que incumpla con la disposición.

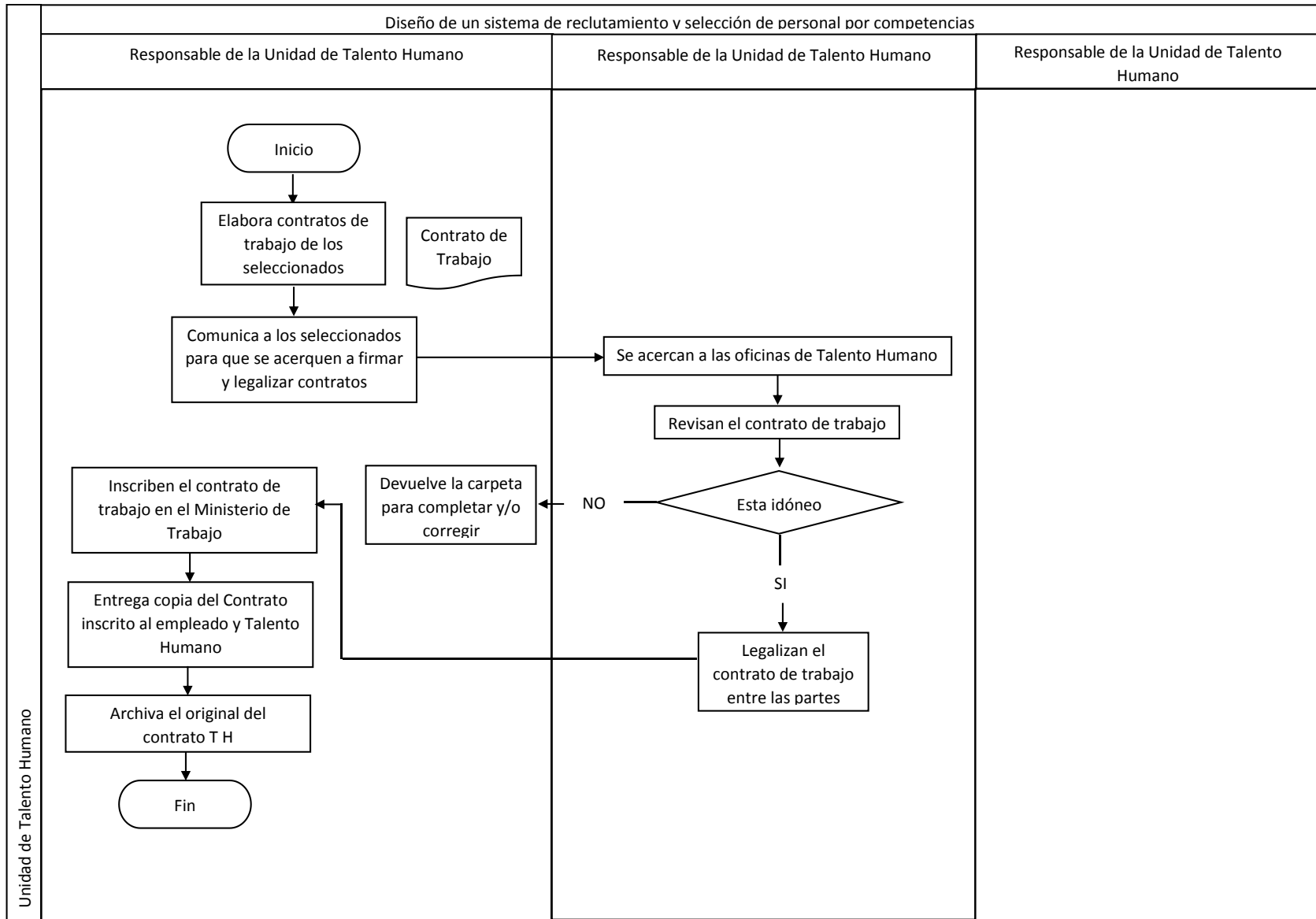
Carnets físicos

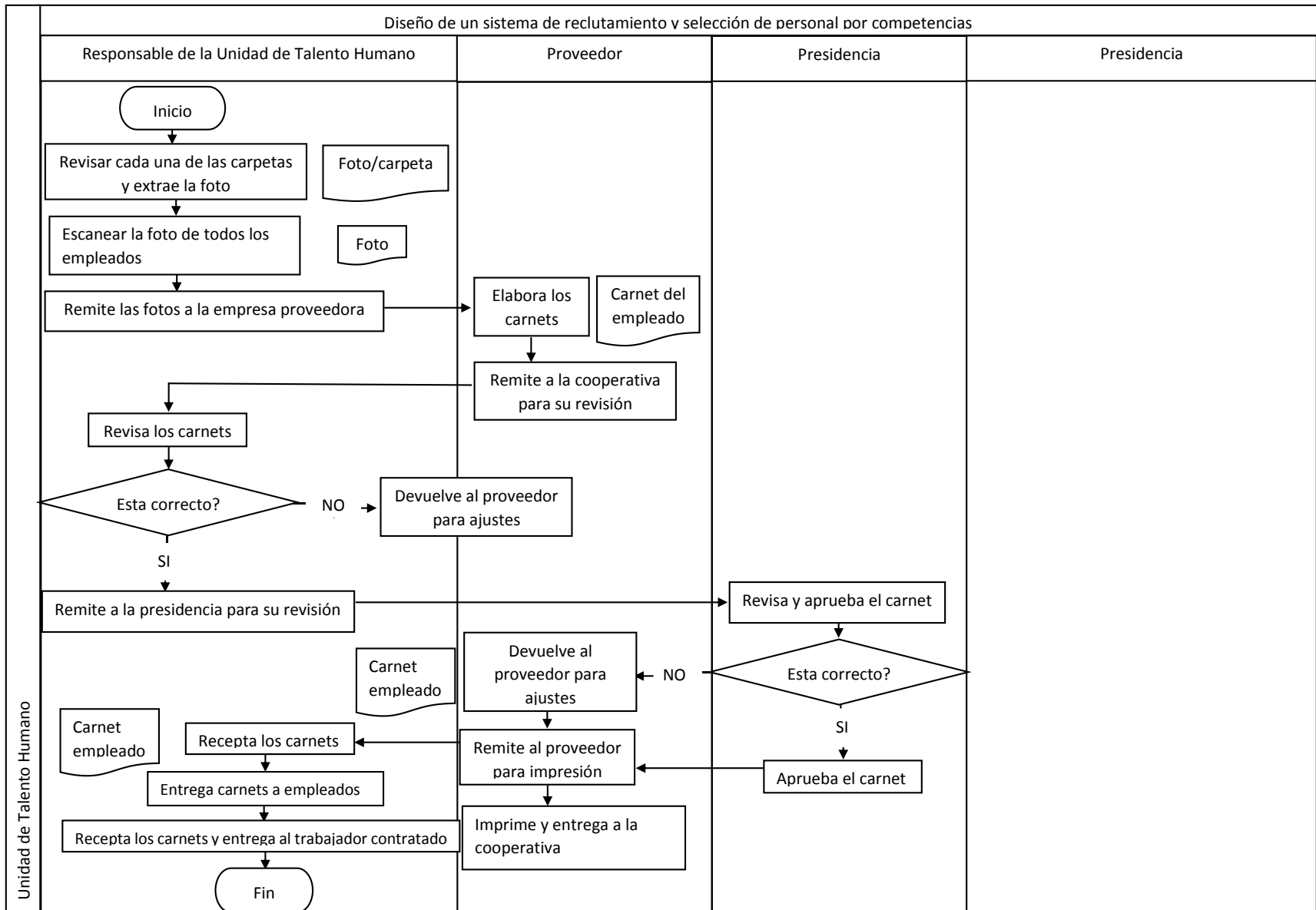
Fin de proceso

Flujogramas









Cronograma de la Unidad de talento humano

N°	Reglamento de Reclutamiento y Selección del Personal por competencias a la Cooperativa de Transportes Loja		Primera semana	Segunda semana	Tercera semana	Cuarta semana	Enero					Febrero					Marzo				Abril			
	Actividad	Responsables	Del 02 al 06	Del 09 al 13	Del 16 al 20	del 23 al 30	Del 30 de Ene al 04 de feb	Del 07 al 11	Del 14 al 18	Del 21 al 25	28 de Feb al 04 Mar	Del 04 al 08	Del 11 al 15	Del 15 al 22	Del 25 al 29	Del 02 al 06	Del 09 al 15	Del 16 al 20	Del 23 al 27					
1	Sociabilización del reglamento reclutamiento y selección del personal	Talento Humano		*																				
2	Capacitación dirigida a todos los empleados: Los valores fundamentales para la vida, Estrategias y prácticas de servicio, la comunicación efectiva en el servicio al cliente.	Estrategia de comunicación		*																				
3	Convocatoria al personal operativo para entrega de documentos	Consejo de Administración		*	*																			
4	Desarrollo de encuestas sobre la satisfacción laboral a la planta operativa y administrativa C.T.L	Talento Humano			*		*																	
8	Conformación del tribunal o comisión	Comisión/Talento Humano							*	*														
11	Recepción de carpetas acreditadas	Comisión/Talento Humano		*	*		*	*	*	*														
13	Elaboración de bitácoras	Talento Humano								*														
14	Calificación de carpetas	Talento Humano									*	*	*	*	*	*	*	*	*					
15	Cametización al personal seleccionado	Talento Humano									*	*	*	*	*	*	*	*	*					
16	Entrega de bitácoras	Talento Humano									*	*	*	*	*	*	*	*	*					
17	Monitoreo del manejo de bitácoras	Talento Humano									*	*	*	*	*	*	*	*	*					
19	Elaboración de contratos	Asesor jurídico/talento humano									*	*	*	*	*	*	*	*	*					
20	Registro de contratos de Ministerio de Trabajo	Talento Humano											*	*	*	*	*	*	*					

8. Conclusiones

Se diseñó un sistema de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Cooperativa de Transportes Loja. Respondiendo al primer objetivo diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección por competencias, se pudo observar que significativamente el personal que desempeña sus labores en la empresa no se encuentra acorde con el modelo aplicado, se observa un déficit de desempeño laboral, se identifica la falta de un nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencia, que nos permita elaborar una efectiva entrevista para incorporar empleados calificados, que propicien el desarrollo interno de la empresa y se pueda desarrollar los objetivos planteados y aumente su desempeño laboral.

En relación con el segundo objetivo Evaluar los índices de reclutamiento y selección del personal de la empresa Cooperativa de Transportes Loja, se identificó los motivos que posee un individuo y que les permitirán realizar sus tareas o funciones de la mejor manera, lo que tendrá como resultado un significativo aporte y crecimiento a las actividades propias, verificar el puesto vacante que se desea ocupar con el personal existente o nuevo ingreso, se debe tomar en cuenta el objetivo anterior para verificar las desventajas del modelo aplicado y fortalecer el modelo a aplicar; una vez expuesto el modelo por medio una presentación, explicando los puntos y objetivos que se desean alcanzar, se realizará la aplicación del modelo quedando en observación como se desenvuelve a nivel del departamento de recurso humano.

Es preciso señalar en el tercer objetivo “diseñar un sistema de proceso de reclutamiento y selección basado en competencia que permita la incorporación de personal altamente calificado en la empresa Cooperativa de Transportes Loja”, se logró identificar y describir los pasos a seguir para la propuesta de un nuevo modelo, se dictan las pautas que se desean implementar y ver las opiniones de gerentes de la empresa Cooperativa Loja, no obstante se desea realizar otros cambios a futuro a favor del departamento de reclutamiento y selección. Según a los resultados obtenidos por la entrevista la mayoría de los trabajadores se encuentran en un mutuo acuerdo para este modelo sea implementado.

Se elaboraron las políticas de selección y contratación de personal por competencias para la realización de un trabajo eficiente, seguro y de calidad; Con el presente dos aspectos lograr la realización de los perfiles de campos requeridos que solicita Cooperativa de Transportes Loja, y la

gestión de competencias que pretende atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente, el sistema concluirá con la presentación de informes donde se va a describir cuales son las competencias que cada candidato tiene para el puesto de trabajo y el orden que se sugiere.

Es importante indicar que el sistema en implementación existirá un monitoreo , control y mejora continua del nuevo esquema de gestión y competencias del personal de la cooperativa. Además el capital humano estará adecuadamente organizada y capacitada para prestar el mejor servicio.

9. Recomendaciones

En la presente investigación se sugiere y recomienda lo siguiente:

- Definir un enfoque de gestión por competencias e implementación de un sistema integral de planificación y desarrollo del recurso humano 2023.
- Desarrollo e implementación de un manual de funciones de la Cooperativa
- Disponer de un programa de formación y capacitación estructurado que habiliten tanto a socios, personal operativo y empleados en el desempeño de sus funciones 2023
- Presentar proyecto a Consejo de Administración para aprobación.
- Monitoreo, control y mejora continua del nuevo esquema de gestión por competencias del personal de la cooperativa.
- Implementar proyecto de gestión por competencias.
- Establecer programas de capacitación dirigido a socios, empleados y personal operativo a través de convenios con socios estratégicos
- Definir estrategias de financiamiento para los programas de capacitación.
- Presentar programa institucional de capacitación a Consejo de Administración para aprobación.
- Desarrollar programas de capacitación.
- Monitoreo, control y mejora continua de los programas de capacitación.
- Definir las responsabilidades y obligaciones que tendrán cada individuo dependiendo del cargo que debe ocupar.
- La empresa debe de tener más énfasis en la selección de personal.
- Debe dar a conocer, que los trabajadores más eficientes serán calificados para planes en carrera.
- Aplicar las pruebas necesarias para la selección.
- Tener conocimientos innovadores para aplicarla en los planes a futuros.
- Realizar mejores pruebas calificadas

10. Bibliografía

- Alles, M. (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo-Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Adalberto, C. (2009). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Mexico : McGraw-HILL.
- Alles, M. (2005). Talento humano basado en competencias. En M. Alles. Granica.
- Alles, M. (s.f.). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Amador, Y. A. (2016). Procesos de capacitación ayudados por TIC en el ámbito laboral. Revista de Lenguas Modernas,, 347-348.
- Avella-Forero, F., Rodriguez-Hernandez, A., & Limas-Suarez, S. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. Revista Espacios, 40(39), 29-40.
- Cabarca, F. I. (17 de 07 de 2021). Diseño de Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el departamento de Recursos Humanos. Unidad para el Desarrollo de la Ciencia y investigación. colombia.
- Chiavenato, I. (s.f.). Gestión de Talento Humano. En C. Idalberto, Gestión de Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Durango , M. (2017). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado, Chachapoyas, 2016. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo].
- Espín, M. (2016). Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Felipe, C. V. (2010). Pepsico/Frito Lay.
- Galiano, N., Soria, E., Mena, A., & Buenaño-Allauca, M. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito. Revista Publicando, 4(2), 606-619.
- Itzep Ixcoy, M. (2016). Gestión de Talento Humano. Espoch.

- Jurado Dillon, D. E. (2014). Diseño de un modelo de gestión por competencias y sistema de reclutamiento y capacitación para el personal operativo de la Constructora del Pacífico. Manabi.
- Ley de Cooperativas Art. 64-67. (s.f.).
- Marcillo , N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos del sur de Manabí. Tesis Doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Tamayo Pineda, N. (2019). La formación y capacitación de los funcionarios y directivos de la Administración Pública. Universidad de La Habana, (287), 161-174.
- Amorós, J. E. (2011).
- Bausela Herreras, E. (2005). Ansiedad ante los exámenes: evaluación e intervención psicopedagógica. Educere, 9(31), 553-557.
- Amador, Y. A. (2016). Procesos de capacitación ayudados por TIC en el ámbito laboral. Revista de Lenguas Modernas, (25).

11. Anexos

Anexo 1. Contrato de trabajo indefinido

En la ciudad de Loja, _____, comparecen, por una parte, la COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, con Ruc 1190006820001 debidamente representada por el Ing. Espinosa Iñiguez Mauricio Antonio en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, _____, portador de la cédula de ciudadanía No. _____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en Loja, y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

EL EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominarán conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

La Cooperativa de Transportes Loja, es una empresa que se dedica a la prestación de servicio público de transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional, para lo cual cuenta con oficinas de atención al público en la ciudad de Loja y en todo el país. Adicionalmente posee la Estación de Servicios ubicada en el KM1 vía a Catamayo.

EL EMPLEADOR PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES Y DESARROLLO DE LAS TAREAS PROPIAS DE SU ACTIVIDAD NECESITA CONTRATAR LOS SERVICIOS LABORALES DE UNA DESPACHADORA DE COMBUSTIBLE.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

EL EMPLEADOR PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES CONTRATA AL TRABAJADOR EN CALIDAD DE _____ . REVISADOS LOS ANTECEDENTES DEL TRABAJADOR ÉSTA DECLARA TENER LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO INDICADO, POR LO QUE EN BASE A LAS CONSIDERACIONES ANTERIORES Y POR LO EXPRESADO EN LOS NUMERALES SIGUIENTES, EL EMPLEADOR Y EL TRABAJADOR PROCEDEN A CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE TRABAJO.

EL TRABAJADOR, en su calidad de _____ se compromete a desarrollar todas las actividades relacionadas con su cargo y demás funciones establecidas en el manual de funciones y las que le sea asignada por la autoridad competente. Al mismo tiempo, se compromete a cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos, reglamentos, horarios y demás disposiciones laborales vigentes e instrucciones impartidas por las Autoridades, así como a cumplir todas las obligaciones contenidas en la Ley, Reglamento Interno de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores a tiempo completo 40 horas semanales y dos días de descanso obligatorio. En horarios rotativos de 24h00 a 08h00, de 08h00 a 16h00 y 16h00 a 24h00 comprendidos en los días de lunes a viernes, de martes a sábado, de miércoles a domingo, de jueves a lunes, de viernes a martes, de sábado a miércoles, de domingo a jueves.

Las Partes podrán convenir que **EL TRABAJADOR** labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código. El horario de labores podrá ser modificado por el empleador y ser rotativo cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

CUARTA.- REMUNERACIÓN: El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de CUATRO CIENTOS TREINTA, 10/100 , (USD \$ 430,19), mediante acreditación a la cuenta bancaria del trabajador Nro- 2208390346 del Banco de Pichincha, a la vez el TRABAJADOR, autoriza a la empresa libre y voluntariamente que se le entreguen los documentos correspondientes a los roles de pago en forma electrónica al _____, los mismos que se consideraran aceptados y firmados, a menos que exista una reclamación escrita por error manifiesto, hasta 15 días después de emitido el rol.

ADEMÁS, EL EMPLEADOR CANCELARÁ LOS DEMÁS BENEFICIOS SOCIALES ESTABLECIDOS EN LOS ARTÍCULOS 111 Y 113 DEL CÓDIGO DE TRABAJO, CONFORME EL ACUERDO MINISTERIAL NO. 0046 DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. ASIMISMO, EL EMPLEADOR RECONOCERÁ LOS RECARGOS CORRESPONDIENTES POR CONCEPTO DE HORAS SUPLEMENTARIAS O EXTRAORDINARIAS, DE ACUERDO A LOS ARTÍCULOS 49 Y 55 DEL CÓDIGO DE TRABAJO, SIEMPRE QUE HAYAN SIDO AUTORIZADOS PREVIAMENTE Y POR ESCRITO.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO.- EL PRESENTE CONTRATO ES INDEFINIDO, CON 90 DÍAS DE PRUEBA DESDE LA SUSCRIPCIÓN DEL MISMO. ESTE CONTRATO PODRÁ TERMINAR POR LAS CAUSALES ESTABLECIDAS EN EL ART. 169,172 Y 173 DEL CÓDIGO DE TRABAJO EN CUANTO SEAN APLICABLES PARA ESTE TIPO DE CONTRATO.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.- El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones de la Cooperativa, en la sucursal ESTACION DE SERVICIOS, ubicado en Km 1 vía Catamayo, para el cumplimiento cabal de las funciones a las encomendadas: Atención clientes, despachos combustibles, mantener limpio su área de trabajo como islas, surtidores, canaletas, cuadro de caja al término de su turno, manejo adecuado del sistema de facturación.

Aclaración:

Si el EMPLEADOR, necesitare que el TRABAJADOR, se traslade a laborar en cualquiera de las agencias o sucursales de la COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA a nivel nacional que estén fuera de su Ciudad o Provincia de residencia, el TRABAJADOR previo acuerdo con el requerimiento por escrito del representante legal, se realizará el cambio temporal o permanente a fin de dar cumplimiento al presente contrato laboral.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del EMPLEADOR y TRABAJADOR, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, y Reglamento Interno Trabajo, legalmente aprobado en el Ministerio del trabajo, Manual de Funciones y las demás funciones que disponga la máxima autoridad.

OCTAVA.- FALTANTES EN MANEJO DE DINERO Y BIENES

De los resultados establecidos con la aplicación de Arqueos y demás métodos para el control y manejo de caja y bodega, aplicados por los especialistas asignados por EL EMPLEADOR. De cuyo resultado se identifique faltantes, éste deberá ser sustituido en forma inmediata, bajo las mismas características del que faltare y además dejar constancia de lo acontecido, previo derecho a la defensa.

NOVENA.- CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD Y CONSERVACIÓN DE ARCHIVOS Y DOCUMENTOS EMPRESARIALES:

Además de las obligaciones que emanan de la naturaleza del acuerdo del que da cuenta el presente instrumento el receptor de la información confidencial estará obligado a:

-Mantener la información confidencial en estricta reserva y no revelar ningún dato de la información a ninguna otra parte, relacionada o no, sin el consentimiento previo escrito del representante legal.

-Tratar confidencialmente toda la información recibida directa o indirectamente de la empresa, y no utilizar ningún dato de esa información de ninguna manera distinta al propósito del presente acuerdo.

-No manejar, usar, explotar, o divulgar la información confidencial a ninguna persona o entidad por ningún motivo en contravención a lo dispuesto en este instrumento, salvo que sea expresamente autorizado por escrito por el representante legal.

-Los archivos consolidados, producto de la gestión y desempeño laboral serán de propiedad y uso exclusivo de la cooperativa, la eliminación o alguna otra acción en contra de estos archivos será causal para denuncia ante las autoridades pertinentes tanto laboral como civilmente y tomar procedimiento del caso.

DÉCIMA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

UNDÉCIMA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DUODÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Loja, el 01 de agosto del dos mil veinte y dos.

**ING. MAURICIO ESPINOSA IÑIGUEZ
EMPLEADOR**

CI. _____
TRABAJADOR

Capacitaciones incentivo

Anexo 2. Certificación de traducción del resumen



**“easy english” School of
Languages**

Exam Preparation Centre for International
Examinations#CAMBRIDGE #ITEP
#PEARSON

8 MGS. ALEX FERNÁNDEZ

38.1 DIRECTOR ACADÉMICO
**easy english” School of
Languages “**

38.2 CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de la Tesis titulada: **“Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la Cooperativa de Transportes Loja; en la ciudad de Loja”**, proyecto de Tesis que se encuentra bajo de la Dirección del Ec. Ángel Dionicio Aguilar Chamba, Mg. Sc. De la autoría de la Postulante: **Ing. Miriam Dolores Rojas Loyola**, con cédula de identidad número **1103993448**, egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la persona interesada hacer uso de la presente en lo que estime conveniente

Mgs. Alex Fernández

Loja, 27 de Abril de 2023



 Dirección: Lauro Guerrero 359 19 y Mercadillo

 072560310

38.3 DIRECTOR ACADÉMICO
easy english” School of Languages “

 0992464894