



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO EN EL MODELO DE NEGOCIO DEL
SINDICATO DE CHOFERES DEL CANTÓN CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN COMERCIO**

AUTOR: THALÍA SUSANA ANDRADE GUZMÁN

DIRECTOR: ING. HÉCTOR ESPINOZA PILLAGA. MSG.

CUENCA - ECUADOR

2021

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN COMERCIO

AUTOR: THALÍA SUSANA ANDRADE GUZMÁN

DIRECTOR: ING. HÉCTOR ESPINOZA PILLAGA. MSG.

CUENCA - ECUADOR

2021

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

El Honorable Jurado Calificador Otorga a este Trabajo

La calificación de: _____

Equivalente a: _____

Presidente del tribunal

Miembro 1

Miembro 2

Declaración de Responsabilidad

Yo, Thalía Susana Andrade Guzmán, declaro bajo juramento que el trabajo denominado Fortalecimiento de la Gestión de Talento Humano en el Modelo de Negocio del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, agosto de 2021

A handwritten signature in blue ink, reading "Thalía Andrade", is positioned above a horizontal line.

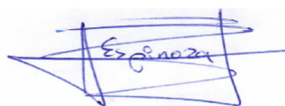
Thalía Susana Andrade Guzmán

Certificación

Yo, Ing. Héctor Espinoza Pillaga. Msg., certifico que el trabajo titulado “Fortalecimiento de la Gestión de Talento Humano en el Modelo de Negocio del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar” fue desarrollado por Thalía Susana Andrade Guzmán, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de LICENCIADO(A) EN COMERCIO.

Cuenca, agosto de 2021



Ing. Héctor Espinoza Pillaga. Msg.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Dedicatoria

Este trabajo lo quiero dedicar a Dios por darme la vida y sobre todo ponerme circunstancias adversar en el camino de mi carrera. A mis padres Enrique y Enma por fomentarme valores y así formar una gran profesional: papi por su apoyo quien con una llamada o mensaje sabía cuándo necesitaba de sus palabras, a mi mamita por ser mi motor principal y creer en mí, quien con su aliento y consejos sabios me enseñó que no se necesita lujos para poder culminar algo que te propones.

A mis hermanos Chío y Kike quienes compartieron buenos y malos momentos y por sobre todas las cosas deseo que este logro sea un ejemplo a seguir.

Y a Felipe O. quien con su conocimiento y amor día a día me animaba a echarle más ganas y concluir con el desarrollo de este trabajo.

LOS AMO...

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme culminar mi carrera profesional y hacer realidad este sueño tan anhelado.

A la Universidad Católica de Cuenca por darme la oportunidad de estudiar y cumplir una meta. A mis profesores que día a día con su conocimiento, experiencia y experticia apoyaron a culminar mi carrera.

De manera muy especial al Ing. Héctor Espinoza, mi tutor de tesis, quien con sus conocimientos, paciencia y experiencia fue un pilar para la realización de mi trabajo. Y como no mencionar a la Ing. Alex Reyes e Ing. Diego Cisneros quienes cuando me veían súper agotada después del trabajo me brindaban frases que motivaban a seguir adelante y continuar en clases.

¡¡¡En serio Dios les pague por todo!!!

Resumen

El trabajo de investigación tiene como objetivo fortalecer la GTH en el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, contribuyendo a la mejora de los procesos, por ello la propuesta se basa en la aplicación de metodologías y teorías relacionadas con la selección y contratación, capacitación, inducción y evaluación de desempeño.

Consta de 5 capítulos, el primero presenta el problema a través de su formulación, definición de objetivos, justificación. El objetivo es mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño y capacitación.

El capítulo dos contiene el marco teórico, donde se sustenta la administración, se presentan definiciones, procesos de gestión y se incluye los lineamientos estratégicos que rigen en el sindicato.

El capítulo tres contiene el referencial metodológico, se ha desarrollado desde la perspectiva de investigación cualitativa y cuantitativa, consiste en la recolección de información de la población por medio de la encuesta, así como la lectura de los principales resultados. Es evidente mejorar el departamento puesto los procesos no están formalizados.

El capítulo cuatro es el diagnóstico de la empresa en su estructura organizacional además de la presentación y análisis de datos recolectados de la encuesta.

En el capítulo cinco contiene la propuesta de fortalecimiento basados en 3 pilares fundamentales: subsistema de selección y contratación, evaluación de desempeño y capacitación. La propuesta se complementará con un manual que servirá de referencia para otros departamentos de la institución.

Finalmente recoge las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan del desarrollo.

Palabras clave: Talento humano, fortalecimiento, gestión, modelo

Abstract

This research work aims to strengthen the Human Resources Management (GTH, in Spanish) in the Drivers Union of Cañar Canton, contributing to the improvement of processes, therefore the proposal is based on the application of methodologies and theories related to the selection and recruitment, training, induction and performance evaluation. It consists of 5 chapters, the first one presents the problem through its formulation, definition of objectives, justification. The objective is to improve the processes of recruitment, selection, hiring, performance evaluation, and training. Chapter two contains the theoretical framework, where the administration is supported, definitions are presented, management processes are presented and the strategic guidelines that govern the union are included. Chapter three contains the methodological referential, it has been developed from the perspective of qualitative and quantitative research, it consists of the collection of information from the population through the survey, as well as the reading of the main results. It is evident to improve the department since the processes are not formalized. Chapter four is the diagnosis of the company in its organizational structure in addition to the presentation and analysis of data collected from the survey. Chapter five contains the strengthening proposal based on 3 fundamental pillars: selection and hiring subsystem, performance evaluation, and training. The proposal will be complemented with a manual that will serve as a reference for other departments of the institution. Lastly, it includes the main conclusions and recommendations derived from the development.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCES, STRENGTHENING, MANAGEMENT, MODEL

Índice de contenidos

El Honorable Jurado Calificador Otorga a este Trabajo.....	3
Declaración de Responsabilidad.....	4
Certificación.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Índice de contenidos	10
Índice de figuras.....	15
Lista de Tablas	16
Introducción	18
Capítulo I	20
Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar Modelo de Gestión de Talento Humano.....	20
Antecedentes	20
Justificación.....	22
Planteamiento del problema.....	25
Objetivos	28
Objetivo General	28
Objetivos Específicos.....	28
Capítulo II	29
Marco teórico e institucional.....	29
GTH, aproximaciones teóricas.....	29

El estado de arte	30
Análisis de los conceptos	32
La ética en las empresas	32
Clima organizacional	34
El Manual de Funciones.....	35
Las competencias laborales.....	35
Enfoque de Competencias Laborales	37
La competencia en términos de atributos personales.....	37
La competencia como sistema integrado	38
Mantenimiento y conservación de los recursos humanos	39
Base de datos y sistemas de información.....	40
El aporte del Departamento de Talento Humano	40
La gestión administrativa	40
Tipos de modelo y operatividad.....	42
Capítulo III.....	46
Referencial metodológico	46
Tipo de investigación	46
Método de investigación	46
Población y determinación de la muestra.....	47
Instrumentos.....	48
Tratamiento de los datos	48
Recursos	49
Recursos humanos.....	49
Recursos materiales.....	49
Productos.....	49

Cronograma.....	50
Presupuesto	50
Capítulo IV	51
Presentación y análisis de resultados	51
Análisis Descriptivo	51
Mejoramiento y optimización del Departamento de TH.....	51
El Organigrama Institucional	52
Organigrama Institucional propuesto Sindicato de Choferes del Cañar	55
Manual de Normas Internas de Administración de TTHH	56
Evaluación.....	56
Evaluando el desempeño.....	59
Descripción del cargo.....	60
La planificación de talento humano	61
Capacitación	62
Discusión de resultados.....	63
Capítulo V	66
Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión de Talento Humano	66
Mejoramiento del Departamento de Talento Humano	66
Propuesta de fortalecimiento de la gestión.....	66
El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar	68
El slogan de la institución	77
Matriz FODA	77
Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar	79
Antecedentes	79

Contexto y situación actual	80
Características generales	81
Misión, visión y objetivos	83
Recurso económico y material	85
El equipo del Departamento de Talento Humano	87
Jefe del Departamento de Talento Humano	87
Elaborado: Autora	90
Analista del Departamento de Talento Humano	92
Asistente del Departamento de Talento Humano.....	94
Fortalecimiento de la Gestión de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar	97
Antecedentes	97
Justificación.....	98
Características	99
Misión, visión y objetivos	101
Marco institucional y legal.....	102
Subsistemas	104
Subsistema de selección y contratación	105
Subsistema de evaluación del desempeño.....	112
Competencias a evaluar.....	116
Diagrama de flujo evaluación desempeño	117
Cuestionario de desempeño.....	119
Subsistema de capacitación del personal	122
Plan de formación y capacitación	123
Tipos de Capacitación	123

Capacitación Inductiva:	123
Capacitación Preventiva:	123
Capacitación Correctiva:	124
Modalidades de Capacitación	124
Niveles de Capacitación	124
Justificación.....	125
Diagnóstico	125
Objetivos	125
Beneficios de la capacitación y formación.....	126
Presupuesta del Plan Anual de Capacitación para el Sindicato de Choferes	127
Condiciones remunerativas	129
Elaborado: Autora	131
Conclusiones y recomendaciones	132
Conclusiones	132
Recomendaciones.....	134
Referencias.....	136
Anexos	138
Anexo 1 Encuesta a Funcionarios	138
Anexo 2 Manual de Normas Administrativas del Talento Humano	140
Anexo 3 Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano	184
ANEXO 4 Solicitud de empleo.....	188
ANEXO 5 Entrevista.....	189
Anexo 6 Formato de Evaluación de Desempeño	190
Anexo 7 Detección de Necesidades de Capacitación	191
Anexo 8 Evaluación	192

Índice de figuras

Figura 1 <i>Organigrama del Sindicato</i>	53
Figura 2 <i>Organigrama de Talento Humano</i>	55
Figura 3 <i>Organigrama Propuesto</i>	55
Figura 4 <i>Anuncio de la Escuela de Capacitación</i>	72
Figura 5 <i>Escudo del Sindicato</i>	76
Figura 6 <i>Slogan del Sindicato</i>	77
Figura 7 <i>Anuncio en Facebook</i>	107
Figura 8 <i>Flujograma de Reclutamiento</i>	111
Figura 9 <i>Flujograma de Selección</i>	112
Figura 10 <i>Flujograma de Evaluación Desempeño</i>	117

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de Actividades</i>	50
Tabla 2 <i>Presupuesto del Proyecto</i>	50
Tabla 3 <i>Departamento de Talento Humano I</i>	51
Tabla 4 <i>Departamento de Talento Humano II</i>	51
Tabla 5 <i>Organigrama Institucional</i>	53
Tabla 6 <i>Pruebas de Selección</i>	56
Tabla 7 <i>Plan de Aplicación</i>	58
Tabla 8 <i>Métodos de Evaluación</i>	59
Tabla 9 <i>Perfil Profesional</i>	59
Tabla 10 <i>Proceso de Contratación</i>	60
Tabla 11 <i>Planificación TH</i>	61
Tabla 12 <i>Programas de Capacitación</i>	62
Tabla 13 <i>Información del Contribuyente</i>	69
Tabla 14 <i>FODA Sindicato de Choferes</i>	78
Tabla 15 <i>Compensación Salarial</i>	86
Tabla 16 <i>Inversión Financiera DGTH</i>	87
Tabla 17 <i>Competencias Específicas</i>	90
Tabla 18 <i>Ficha del Puesto de Director</i>	91
Tabla 19 <i>Perfil del Cargo</i>	93
Tabla 20 <i>Perfil del Asistente</i>	96

Tabla 21 <i>Categorización</i>	108
Tabla 22 <i>Nomina Básica</i>	131

Introducción

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo mejorar el funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar y dotarlo de un Manual de Gestión, lo que seguramente contribuirá a fortalecer la gestión de talento humano en el modelo de negocio.

Para alcanzar este objetivo se propone un plan de gestión, producto del análisis del periodo administrativo 2019 - 2021, en una población total de 10 individuos. Desde un enfoque cualitativo, se aplican técnicas de recolección de datos, observación, la entrevista estructurada y una encuesta validada por expertos.

Los resultados revelan que el funcionamiento del Departamento de Talento Humano en la institución sindical, fortalece la gestión de talento humano y mejora el desempeño laboral del personal que conforma la institución, en especial del equipo administrativo.

La investigación se desarrolla en cinco capítulos: el capítulo uno plantea el problema, formula objetivos y delimita el estudio. El Capítulo II, desarrolla el marco teórico con temas concernientes al potencial humano y los elementos de análisis de la gestión del personal. El capítulo III contiene la metodología que define el tipo y diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población, el tamaño de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. El capítulo V describe los hechos y los somete a discusión, este capítulo, presenta una serie de 10 tablas estadísticas que reflejan la situación actual del Sindicato y las alternativas de solución a problemas visibles. Añade, finalmente el Plan de Mejoramiento del Departamento de Talento Humano y el Modelo de Gestión, uno de los productos de la investigación.

Para cumplir su misión y objetivos, el Sindicato requiere de recursos logísticos físicos y financieros. Y de talento humano, que en la actualidad ha recuperado su relevancia,

tornándose su gestión en tema de interés de los dirigentes sindicales, que por fin reconocen en la gestión humana la aplicación de conocimiento y experiencia en los procesos productivos como generadora de progreso, desde una perspectiva teórico-práctica centrada en la capacidad de administración organizacional.

El enfoque propuesto para la gestión de talento humano, se adapta a las necesidades y requerimientos del Sindicato de Choferes Profesionales, y permite la renovación administrativa de la institución mediante un proceso de integración de las dimensiones directivas y dirigidas, ubicando a la gestión humana como base principal en todos los procesos.

Capítulo I

Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar Modelo de Gestión de Talento Humano

Antecedentes

El presente proyecto de investigación plantea optimizar el modelo de gestión de talento humano para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar acorde a los requerimientos de cada área de la institución, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos y optimizar las estrategias institucionales.

La gestión del talento humano es propuesta para la organización, planeación, coordinación y desarrollo del personal que labora en las instituciones, mediante técnicas capaces de promover el desempeño eficiente e incentivar el talento en el ámbito profesional, laboral y demás aspectos de la vida de los empleados, obreros y trabajadores, incluido profesores de la Escuela de Capacitación y estudiantes (clientes del modelo de negocio). El diseño de un modelo que oriente al personal, posibilita que mejore el rendimiento porque un empleado que se siente a gusto e identificado con su ambiente de trabajo, garantiza calidad en las tareas encomendadas.

La presente investigación concibe la gestión de *talento humano* desde los postulados de Martha Alles (2008, 23) y el modelo propuesto por David McClelland (1994), como “la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias, destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada [...] empleado”.

La definición de los elementos generales propuestos para el modelo en ciernes, inició identificando las necesidades de desarrollo del talento humano, luego se emprendió un proceso de selección para despejar la interrogante sobre qué Modelo se requiere para mejorar el proceso administrativo del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, para ello hubo que analizar los diferentes enfoques de gestión, y finalmente seleccionar uno acorde a las necesidades -resultante del diagnóstico inicial-, recayendo en el *modelo por competencias* como herramienta que considera la gestión humana como base principal en el proceso de cambio en toda institución intervenida.

Más aún, si es notoria la ausencia de material bibliográfico y documental que dé cuenta sobre la gestión de talento humano en el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, lo que califica la pertinencia del presente trabajo de investigación. La propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias laborales requeridas, pretende alinear al recurso humano de la institución con las capacidades que condicionan la optimización el trabajo.

El modelo de Gestión de Talento Humano- GTH propuesto, incluye un programa de control interno para el área administrativa y directiva del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar (en adelante *Sindicato*), que devuelva resultados confiables respaldado por un cronograma de actividades coherente con los objetivos institucionales, junto a procesos periódicos de evaluación sobre la ejecución de los procedimientos administrativos que se lleven a cabo, poniendo especial énfasis en el área de talento humano que conforma el área administrativa del Sindicato.

Debido a la pandemia causada por del COVID-19, las estrategias y dirección que planteen las áreas de talento humano de los sindicatos de choferes desplegados en la mayoría de provincias ecuatorianas, en los próximos años será crucial, lo que exige mejorar una

herramienta modelo con visión renovada de los objetivos de la institución que luzcan actualizados o reformulados, de igual modo se deberá redefinir los paradigmas de la organización del trabajo de acuerdo a los cambios que propone el nuevo modelo de negocio que señala la dirección por dónde debe transitar la gestión del negocio, en cuanto a su personal.

En 2021, el reto para el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar respecto a la gestión del talento humano, es satisfacer las necesidades de sus miembros, y en segundo lugar optimizar su función de centro de aprendizaje, facilitador de la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias, particularmente en el equipo administrativo, y en general para todos los miembros de la institución.

Justificación

Desde su creación en 1957, el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar ha mantenido un modelo de gestión del talento humano casi sin actualizar, su método y postulados ya no se ciñen a las normas y códigos característicos de las instituciones modernas que han asistido a cambios de escenario y el incremento de condiciones competitivas. Semejante situación obliga a buscar alternativas que optimicen el desarrollo personal de cada uno de los sectores con herramientas que contribuyan al cumplimiento de tareas específicas. Se aspira que la presente investigación produzca un diseño que sirva como modelo para aquellas organizaciones sindicales ecuatorianas que carecen de un programa de formación del recurso humano provisto de bases teóricas desde la perspectiva de la organización como centro de aprendizaje. En este sentido, si se busca que la especialidad organizacional (puntualmente, el departamento de talento humano) sea más eficiente, es lógico que se adhiera más a las condiciones del sector en el que se desempeña, perfeccionando la lógica de esa especialidad y complejizándola.

Hay que mencionar que, durante muchos años, la tarea de gestión humana fue considerada una función administrativa y únicamente actuaba como soporte, considerada de *segundo grado* frente a aquellas que agregaban valor a las instituciones, tales como las finanzas y el mercadeo (Beer, 2003). A partir del estudio relacionado al impacto del talento humano en el negocio (Devanna, 1981) se reorientó la mirada hacia los aspectos estratégicos de los departamentos de gestión humana y del recurso humano como tal, evidenciándose su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Ulrich 1997, Becker y Gerhart 1996, Huselid 1995) y su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva (Lado y Wilson 1994). Además de los recursos logísticos físicos y financieros, el talento humano cobró inusitada relevancia.

La necesidad de responder a los retos del mercado, ha obligado a los especialistas la búsqueda de mecanismos de participación, flexibilización en la vinculación y compensación de los empleados y trabajadores de todo negocio (Dombois 2000).

Dos eventos coincidieron para ubicar la gestión humana como máximo interés del negocio: el reconocimiento de la aplicación del conocimiento de los procesos productivos como generadores de riqueza, y el surgimiento de una perspectiva teórica que centra la atención en los recursos y en las capacidades organizacionales, en la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando activos intangibles (Barney 1991) que hagan frente a las nuevas demandas laborales.

En este sentido, el aporte de la gestión del desempeño humano a la rentabilidad, es clave. Lo mismo que el desarrollo del recurso humano, los procesos de gestión del personal, y los métodos de obtención de indicadores que podrían los mandos medios utilizar en la gestión

del personal a cargo y obtener una medida objetiva del impacto económico que puede tener una gestión acertada.

El desafío de las organizaciones competitivas comprende el objetivo estratégico de una correcta GTH, en lo referente a las competencias del administrador del talento humano y los indicadores de gestión. Algunos estudios permiten definir la importancia de la gestión, la importancia de las personas y la determinación del éxito organizacional determinado por el nivel de participación, el compromiso del talento humano y su nivel de eficacia (Avella, Rodríguez y Suarez 2019).

Los lineamientos para diseñar el subsistema de gestión humana aquí propuesto, se apoya en el modelo de Mary Beer (2003) que prioriza aspectos internos y externos a partir de los procesos de capacitación, selección, evaluación y desarrollo (Beer 2003). Asimismo, se ha seleccionado el Modelo de gestión por competencias a partir del reconocimiento que el recurso humano es factor clave dentro de una institución, para un desarrollo organizacional e individual que redunde en el logro de los objetivos estratégicos.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se ubica como un modelo gerencial que facilita a las organizaciones conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas que ahí laboran, de cara a su desarrollo y mejoramiento individual.

El modelo de gestión por competencias aplicado al Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, desarrollara una cultura orientada al mejoramiento de los procesos administrativos, con el fin de satisfacer al cliente y obtener la rentabilidad propuesta para los miembros. La competitividad requiere del contingente del capital humano, lo que exige una orientación hacia los procesos concernientes al personal, potenciando tanto sus habilidades y destrezas, del mismo modo, preocupándose por su bienestar.

Planteamiento del problema

La necesidad de mejorar la gestión del recurso humano requiere una herramienta para el control interno y planeación de las actividades externas, habida cuenta que los documentos habilitantes con los que actualmente cuenta la institución deben actualizarse. Actualizar los documentos habilitantes y mejorar los controles de los procedimientos administrativos – mediante el diseño de un Manual de normas internas de administración de talento humano– en busca de la optimización de sus metas, son otros objetivos del presente trabajo de graduación.

En esta parte se propone mejorar el modelo de gestión de talento humano, concebido como un *modelo por competencias*, a partir de un detenido análisis de las herramientas básicas aplicadas a la GTH. El trabajo de Lucrecia Martínez (2013), sienta bases para mejorar un sistema de gestión basado en competencias (GBC) en empresas del sector público. Según la autora (2013), el modelo permite a las instituciones seleccionar y mantener el personal idóneo para hacer más competitiva la gestión. Otras propuestas pertenecen a Gilli, Arostegui, Doval, Lesulauro y Shulman (2007) contenido en el libro *Diseño organizativo, estructura y procesos*, a Werther y Davis (2002) en *Administración de personal y recursos humanos*, a Harper y Linch (1992) *Planificación estratégica de personal y optimización de planillas, manuales de recursos humanos*, y los modelos de gestión por competencias defendido por Dolan, Valle, Jackson y Shuler (1999) con interesantes aportes que se adaptan a las necesidades y requerimientos del Sindicato.

De los autores analizados, el modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, recoge importantes postulados que toman en cuenta las etapas de caracterización del Sindicato, identificando las competencias, direccionándolas, consolidando los perfiles.

Además, el modelo seleccionado ha tomado en cuenta factores clave para una gestión estratégica del talento humano: los sistemas, el direccionamiento estratégico, entorno, procesos, competencias involucradas, evaluación y seguimiento, impacto estratégico.

Además, ofrece alternativas para fortalecer y mejorar aquellos aspectos en los cuales se hace necesario trabajar con mayor esfuerzo, como es el diseño de un modelo formal de perfiles para el modelo educativo que se tiene, la evaluación de competencias sobre estos perfiles y la capacitación del personal.

Una de las prioridades fundamentales que se ha tomado en cuenta en el proceso de selección del modelo para el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, es incrementar la cualificación del personal desde un punto de vista integral y minimizar las brechas aún existentes entre lo que se tiene y lo que se espera del personal, además de otorgar coherencia en el trabajo administrativo al articular la misión y visión con la cultura organizacional del que se desprende el trabajo, planeación y gestión.

Desde este panorama se puede afirmar que la *gestión por competencias* permitiría flexibilizar al Sindicato mediante la integración de dimensiones organizacionales y personales, en consideración a la administración del talento humano como fundamento del proceso de cambio de ventajas competitivas.

La importancia de las personas dentro de las instituciones es motivo de interés en la mayoría de negocios del siglo XXI. El capital humano y la gestión por competencias van de la mano de los cambios que diariamente surgen en el mundo y que notoriamente influyen en el desarrollo de las instituciones, tornándose una exigencia que cada componente deba ajustarse a los cambios referidos. Cada factor productivo, cada área del negocio debe trabajar en el logro de los objetivos que esos cambios conllevan. Es aquí donde cobra sentido el estudio del recurso humano conceptualizado como *talento humano*, factor clave para aumentar las

capacidades, elevar aptitudes y entregar lo mejor del trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas (Coronel y Fárez 2010, 15), lo que anima a trabajar en la elaboración de un Modelo de Gestión de talento humano, presenta alternativas de gobernanza, y evaluación del desempeño de la gestión, como problema central de la presente investigación. La propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano en el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, detalla las funciones de sus departamentos, junto al levantamiento de unidades de competencia laboral y determinación de perfiles.

El incremento de la competencia está forzando a sindicatos y demás instituciones a especializar a los empleados en la lógica de la especialidad que desempeña. El problema planteado en esta investigación considera las relaciones humanas como un servicio interno, teniendo en cuenta las posibilidades de administración descentralizada que ofrecen las plataformas tecnológicas, por tanto “surge como deriva posible que las prestaciones de RRHH sean crecientemente operadas desde las propias unidades de negocios” (Harper y Linch 1992. 43).

La elaboración de un Modelo de Gestión de Talento Humano optimizará la gestión que realizan los empleados y obreros del Sindicato de Choferes, explicitado en la entrega de resultados encomendados, con eficiencia y eficacia. Para conseguir esta meta, se deberá considerar detalles de la vida personal de los empleados y su incidencia en la gestión profesional desplegada en la institución. Aquí se deberá tomar en cuenta las sensibilidades, los problemas personales, sentimientos, pensamientos y vulnerabilidades individuales, sumada a la realidad de la provincia y el gremio al que sirve.

El bienestar personal y grupal del personal, sumado al despliegue de actividades a partir de una formación profesional de excelencia, más las habilidades, competencias y sobre todo la experiencia en la rama, son ventajas competitivas en la gestión del talento humano.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño y capacitación del recurso humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.

Objetivos Específicos

- Mejorar el Departamento de TH en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.
- Elaborar un Modelo de Fortalecimiento de Gestión de Talento Humano para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.
- Identificar los componentes estructurales y elementos generales del proceso de gestión de talento humano.

Finalmente, esta sección presenta un *Manual de Normas Internas de Administración orientadas a la gestión del Talento Humano* destinado al Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, instrumento elaborado para regular el ambiente laboral y de servicios que ofrece la institución. Contiene un cuerpo de artículos apoyado en el Estatuto y el cuerpo de instrumentos jurídicos que regulan la gestión del talento humano en el Ecuador (Vea *ANEXO 2*).

Capítulo II

Marco teórico e institucional

GTH, aproximaciones teóricas

El Capítulo dos, aborda el componente ontológico del estudio, el marco teórico compuesto de temas concernientes al potencial humano y otros elementos imprescindibles para el análisis de la gestión del personal que aplican las instituciones para alcanzar sus objetivos. Objetivos organizacionales tendientes a resolver los retos que impone la competitividad, abrir nuevos mercados e impulsar su permanencia, que a su vez deberían guardar afinidad con los objetivos de los miembros del equipo colaborador, los empleados y obreros, cuyas necesidades rebasan los requerimientos materiales para alcanzar aquellas de carácter social y cultural, estabilidad laboral y garantías de seguridad, de autoestima, de poder. El éxito de una institución radica en complementar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los actores, para que demuestren disponibilidad para efectuar inversiones personales plasmadas en la creatividad, el cumplimiento de normas legales o de calidad, buen desempeño de las tareas encomendadas, lo que genera valor agregado que la institución retribuirá con prebendas, concesiones y remuneración justa además de otros incentivos: reconocimiento, capacitación, entrenamiento, entre otros beneficios.

El marco teórico del presente estudio se apoya en los planteamientos de Martha Alles (2008), sobre talento humano y su gestión, los postulados de Antony Harper y Richard Lynch (1992) sobre las prestaciones de RRHH, y los lineamientos para el diseño de subsistemas de gestión humana de Mary Beer (2003), también en el estudio *Negocios y management: una perspectiva estratégica*, sobre el impacto del talento humano en el negocio, de los autores M. Devanna, C. Fombrun y N. Tichy (1981) y en los contenidos del libro de David Ulrich (1997) *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir*,

que sustenta temas relacionados a la estrategia de los departamentos de gestión humana y del recurso humano, de su capacidad para incidir sobre la consecución de resultados y logro de las metas del negocio.

Todo resultado del proceso de gestión de talento humano demanda un marco organizacional caracterizado por la eficiencia y eficacia. Se logra mediante la adopción y práctica de valores y la búsqueda de soluciones, en un marco de administración inculcado por el liderazgo participativo, diametralmente opuesto a la obediencia, asimismo, con el diseño de organigramas más horizontales, con el oído pegado a los planteamientos de un trabajador formando parte de los procesos decisorios, participe de los niveles operativos, tomando en cuenta que es el empleado quien mejor conoce el negocio o institución.

A continuación, se analiza la contribución de autores e investigadores sobre el tema propuesto, a partir de enunciados y categorías conceptuales, para indicar el *estado del arte* en materia de gestión del talento humano, hasta dónde han alcanzado los planteamientos y propuestas tendentes a mejorar las relaciones empleado- empleador, y sus resultados en el espectro del negocio.

El estado de arte

El estudio de la función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerado una tarea eminentemente administrativa (Beer 2003), de soporte a aquellas otras que en efecto agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo, no obstante, a partir del estudio sobre el impacto de talento humano (Devanna et al. 1981) modificó su enfoque para centrarse en el interés por los recursos humanos *per se* y los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana, especialmente por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart 1996, Huselid 1995, Ulrich 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado 1994).

Para realizar sus actividades, lograr sus objetivos y poder planificar y ejecutar los proyectos contenidos en el cronograma, las organizaciones requieren de recursos logísticos físicos y financieros y un personal capacitado. El talento humano de las empresas y organizaciones, en la actualidad ha cobrado importante relevancia a nivel de los resultados institucionales. La incursión de la pandemia COVID- 19 que puso al mundo en pausa hasta encontrar la vacuna y alcanzar una nueva normalidad, la globalización de la economía y la necesidad de las empresas e instituciones de responder a los retos del mercado, ha obligado a replantear esta función: la modernización junto a los demás elementos, conducen a la búsqueda de mecanismos de flexibilización, participación en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Dombois 2000).

La gestión del talento humano, concebido como prioridad, y de máximo interés de académicos, emprendedores y empresarios, está regido por dos rubros: la aceptación del conocimiento y su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza. Además del surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando los activos intangibles (Avella, Fanny, Ariel Rodríguez y Sonia Limas 2019, Barney 1991, Dunfort, Wright y Snell 2001).

Avella, Fanny, Ariel Rodríguez y Sonia Limas. (2019). Aprendizaje de la informática y la tecnología integrando guías y talleres didácticos interactivos- recursos educativos basados en el juego y las cotidianidades. Madrid: Boletín Redipe, ISSN-e 2256-1536, Vol. 10, N°. 3.

A finales del siglo XX e inicios del s. XXI, a escala global apareció un modelo económico asociado con la irrupción de nuevas tecnologías (Toffler 2006) creando nuevas formas de producción, así como nuevas necesidades sociales que incidieron en nuevos modelos de

mercado, que de manera vertiginosa fue creando nuevas clasificaciones sociales que se propagaron en términos económicos y organizaciones a través de las TIC, el componente mediático y la necesidad de innovaciones permanentes como producto de conocimientos aplicables a la producción (Cardona 2011), cambios que generaron modificaciones por ejemplo en la forma de transmitir el conocimiento caracterizado por el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y a la par, nuevas metodologías aplicadas para transmitir el conocimiento cuyos postulados hagan frente a las nuevas demandas laborales, acorde con la demanda de las instituciones. En este sentido, una eficiente gestión del talento humano en la institución aquí seleccionada (Sindicato de Choferes del Cantón Cañar) se constituye en el objetivo que facilita la armonía entre la difusión, creación, aprendizaje y aplicación de nuevos saberes (Vela 2000).

Análisis de los conceptos

La ética en las empresas

En el espacio del negocio, *ética* se define como “los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia, es decir en esas discrepancias respecto a la cual es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir”. El presente estudio adopta dos clases de ética, la ética *descriptiva* que detalla lo que los gerentes hacen efectivamente en función de sus actos y decisiones respecto a su carácter ético, y la ética *normativa* es decir lo que los gerentes deberían hacer para fortalecer su propia ética y los ambientes éticos de sus organizaciones, de acuerdo a responsabilidades sociales de las compañías que tienen que ver con la posibilidad de ser rentables, acatar la Ley, tener prácticas éticas y ser filantrópicas. “La sociedad espera que las organizaciones de negocios sean rentables, es decir lo que el negocio

hace por ella misma, mientras que acatar la ley, ser ético y buen ciudadano es mostrarse receptivo a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, y así mantener su legitimidad como agentes de la sociedad, es decir la sociedad y las personas tienen un vínculo directo con el negocio. La sociedad y los participantes en un negocio determinado esperan que los gerentes hagan lo que es correcto y justo” (Marroquín y Soto 2007, 255).

Estos autores (2007) sostienen que, desde la perspectiva moral, los gerentes “deben ser éticos” por cuanto los valores compartidos crean confianza, y la congruencia entre discurso y praxis conduce a lo predecible en la planificación –lo predecible es esencial para el manejo de la crisis. Además, las compañías valen lo que vale su personal. El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva, por cuanto las sociedades eficaces dependen de los valores compartidos, consensuados en común.

Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones lo mismo que a los gerentes. Tiene beneficios a largo plazo: evitan que los gerentes y la empresa tengan problemas de litigios costosos y duraderos o una intervención de los organismos de control del Estado en disposiciones reglamentarias, lo que actúa como razones importantes para que los actores se comporten éticamente.

Los procesos humanos que pretenden entender las fortalezas y limitaciones de la organización en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, hace necesario que la empresa (léase Sindicato de Choferes del Cantón Cañar) defina el ser y debe ser y el camino para lograrlo, el resultado demanda establecer la forma de desplegar la estrategia fundamentalmente a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos: 1) liderazgo y dirección, 2) diseño de la organización y del trabajo, 3) asignación de recursos, y 4) sistemas de gestión.

Los procesos de recursos humanos deben responder no solo a la demanda de la organización sino a las necesidades individuales de los miembros de la institución, es decir que el sistema de gestión del talento humano debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.

De otro lado, debe tomarse en cuenta consideraciones pertinentes para el responsable de la gestión de procesos humanos en la empresa, por ejemplo, aquellos principios de equidad, solidaridad, mérito y logro, contribución y esfuerzo. En forma adecuada al enfoque tradicional de administración de recursos humanos basado en el mérito y la contribución actual y potencial del individuo incorpora la dimensión de la responsabilidad social de la institución en donde la necesidad y el esfuerzo son elementos sobresalientes. El administrador de recursos humanos es lo que hace efectiva las prácticas responsables, su compromiso fundamental consiste en alinear las necesidades de la organización –expresadas en la estrategia de negocios– con las necesidades del personal y del empleador, a través de los procesos de gestión. La responsabilidad social y la conducta ética de las empresas pertenecen al administrador de recursos humanos y su agenda debe incluir un cambio permanente de la cultura organizacional, reforzado por los procesos y prácticas de personal con el fin de evolucionar hacia una corporación éticamente responsable.

Clima organizacional

Se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Manual de Funciones

El Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano es el instrumento que rige el desarrollo de las actividades de una organización. Es el documento guía de la misión, visión y objetivos y dicta las tareas que cada miembro de la organización debe asumir, o por todo un equipo de trabajo, dependiendo del tamaño de la organización, de sus necesidades y del presupuesto. El Manual de Funciones logra alinear estratégicamente a los profesionales con los valores y metas institucionales.

Todos los procesos que allí se desarrollen son fundamentales para el éxito de las estrategias empresariales; por lo tanto, no se puede trabajar de manera aislada, tiene que haber un alto grado de conformidad entre la conexión de todas las personas.

El presente trabajo presenta un Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, como parte del Modelo de Gestión del referido Departamento.

Las competencias laborales

Competencia “es una característica de personalidad, devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles 2008, 23). Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, para descubrir las competencias no se necesita estudiar el perfil físico, psicológico o emocional, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

El concepto de competencias laborales empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland y Sam Spenser (1994) en los años de 1970, las cuales

se enfocaron a identificar las variables que permitieron explicar el desempeño en el trabajo. Estos autores (1994) lograron confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones” (Ibíd. 1994, 28).

Según Agustín Ibarra (2019, 192) “competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”. Las competencias se clasifican en:

Competencias básicas. Referidas a “los comportamientos elementales asociados a la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en rol productivo, como la capacidad de lectura, la expresión, de comunicación oral, de escritura, de análisis, de síntesis, de evaluación” (Aranda Vergara 2006, 9).

Competencias Conductuales. Están referidas a comportamientos y actitudes comunes a diversas funciones y áreas productivas, estas competencias son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que son diferenciadoras de un alto desempeño.

Competencias Técnicas. Están referidas a comportamientos laborales y a índole técnico vinculados a un área ocupacional determinada y asociados a un área laboral técnica y que está además relacionadas con el uso de instrumentos de lenguaje técnico. El levantamiento de las competencias técnicas representa un desafío importante para mejorar de un sistema de competencias y requiere la participación de personas que puedan contribuir con su

conocimiento y experiencia a establecer cada uno de los componentes que constituyen una determinada competencia.

Competencia de gestión. Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con el uso de herramientas y lenguajes técnicos, por ejemplo, incluyen la capacidad de negociar, de planificar, organizar, coordinar, resolver problemas, controlar procesos, tareas y costos.

Estas se asocian a las personas en distintos niveles de desarrollo según la naturaleza de la función o actividad utilizándose tres niveles: experto, competente y no competente.

Enfoque de Competencias Laborales

Este enfoque orienta las capacidades laborales, medibles y demostrables, de la contribución de un empleado, medibles a través de las tareas desempeñadas. Este enfoque se sostiene en la representación de competencias basadas en conductas visibles, la competencia es creada en términos de comportamientos asociados con la realización de tareas. Ignora los procesos de grupos, además relaciona el currículum de educación y capacitación directamente relacionada con las conductas y tareas específicas.

Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. Entre las competencias laborales como tareas se menciona tareas como la inspección física de la infraestructura del negocio.

La competencia en términos de atributos personales

Este modelo se centra en los aspectos más característicos de las personas como la capacidad de pensamiento crítico que proporciona la base para atributos transferibles o más específicos, los mismos son definidos en forma genérica de modo que permitan su aplicación

en diversos contextos. Según las investigaciones de McClelland y Spencer (1994) la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino también en- el campo de lo que quiere hacer, esto destaca el comportamiento orientado hacia un trabajo bien hecho. Entre las competencias laborales como atributos se puede mencionar al liderazgo, como motivador, guía y capacitador para alcanzar el logro. El trabajo en equipo: laborar demostrando compromiso hacia el logro de objetivos de grupo. Análisis y toma de decisiones: comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna. Orientación hacia el cliente, para asegurar que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

La competencia como sistema integrado

Es la medida que “integra y relaciona atributos y tareas, combina las dos concepciones anteriores. Se da gran importancia a la capacidad del trabajador de aportar su experiencia adquirida. Permite incorporar la ética y los valores como elemento de desempeño competente e interacción con los conocimientos”.¹

Metodologías para identificar competencias laborales. Un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee las competencias básicas conductuales, técnicas y de gestión necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con una posición (puesto) u ocupación laboral.

Todas las competencias son observadas desde tres puntos de vista para verificar el grado en que los trabajadores las poseen: conocimientos, habilidades y actitudes.

a) Conocimientos: Implica el saber.

¹ Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml>, 2007, 318

b) Habilidades: Implica saber hacer.

c) Actitudes: Implica saber ser.

La estrategia metodológica para identificar competencias laborales puede ser de carácter conductista, constructivista o de análisis funcional. El análisis conductista trata del estudio del desempeño para establecer los factores que les permiten a las personas un desempeño superior. Se preocupa por averiguar cuáles son las características del individuo que le favorecen ese desempeño superior. El análisis constructivista busca descubrir todas las disfuncionalidades y los problemas que hay en la organización con el objeto de resolverlos. Se interesa por identificar qué es lo que debe hacer el trabajador para resolver esas disfuncionalidades y problemas.

Finalmente, el análisis funcional busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro del resultado superior. Se preocupa por investigar cuáles son las funciones esenciales en las que el individuo debe comprobar su capacidad de desempeño.

Mantenimiento y conservación de los recursos humanos

Comprende los siguientes parámetros: Remuneraciones: el pago en dinero que la institución retribuye a quienes en ella trabajan. Higiene y Seguridad: hace referencia a los reglamentos y condiciones de higiene y seguridad que la institución ofrece a su personal para mantener un trabajo libre de riesgo y de contaminación, que proporcione el bienestar físico, mental y social del personal de la institución. Relaciones Laborales: en las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Se basa en la política de cada organización. Sin embargo, un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Base de datos y sistemas de información

La base de datos y sistemas de información son conjuntos de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y brindar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre su personal. Las ventajas de las bases de datos se pueden resumir en los siguientes puntos: independencia de datos y tratamiento, coherencia de resultados, mejora en la disponibilidad de datos, cumplimiento de ciertas normas, mejor gestión de almacenamiento.

El aporte del Departamento de Talento Humano

El aporte del Departamento de Talento Humano en la GTH y su contribución al negocio es incuestionable: el Departamento contribuye al desarrollo humano integral de las personas insertas en la institución, propicia un mayor desempeño laboral tendiente a mejorar la productividad que revierte en la institución y su personal, además, apoya los derechos y defiende al empleado, influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte del personal y finalmente desarrolla una óptima comunicación entre institución y personal.

La gestión administrativa

La categoría *gestión administrativa* refiere a “todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se trata de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (Anzola 2002, 70) considera la gestión administrativa del talento humano como una de las actividades

importantes en una organización en el cumplimiento de los objetivos mediante la comunión de esfuerzos entre todo el personal.

Otro concepto importante que inspira al Modelo es el proceso administrativo para Juan Pablo Amador (2003, 8) el proceso administrativo consiste en la planificación de “la estructura de órganos y cargos que componen la institución, dirigir y controlar sus actividades”, permite a la institución desarrollar las actividades mediante la planificación, la organización, dirección y control que permite medir el grado en que los actores (gerentes y trabajadores) realizan su función. Se caracteriza por ser interactivo, cíclico y dinámico, son sus elementos, la Planificación “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades” (Ibíd. 2003, 12). Esto implica que los administradores deben prever las metas y acciones, lo cual requiere definir los objetivos de la institución a través de una estrategia general para alcanzarlas.

La organización, la acción de “determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la institución” (Ibíd. 2003, 15). Es la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, encargados a cada uno de los actores de la institución, mediante la distribución del trabajo y los recursos entre los miembros del equipo.

La dirección es un ente de supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es de importancia para lograr el éxito de la

institución. Los gerentes dirigen los pasos de la planificación y la organización, influyendo y motivando a los empleados.

En cambio, el *control* a la “función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las instituciones” (Ibíd. 2003, 17). Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación.

El recurso humano es el factor más importante en una organización, de él depende su funcionamiento y desarrollo y el logro de los objetivos a través de un esfuerzo coordinado entre el personal que labora en la institución.

Para Idalberto Chiavenato (2002, 6), la gestión del talento humano, “es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

De la gestión del talento humano dependen las actividades y la forma en que se desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser costumbres culturales, identidades características, habilidades y aptitudes de los miembros que conforman la institución. En lo referente a los procesos de la gestión del talento humano consta:

Tipos de modelo y operatividad

Para su operatividad, el Modelo define roles, y asigna responsabilidades, diseña procesos destinados a administrar el personal a explotar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales del Sindicato, desarrolle su relación intrapersonal e interactúa de manera eficiente.

La implantación del presente modelo de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad del Sindicato y al cantón y provincia del Cañar, al entorno en que desarrolla su actividad, mediante la aplicación de pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los recursos, aplicados a la gestión de personal contratado y del administrativo del Sindicato.

Se alinea con los tipos de Modelos de gestión más difundidos, que por lo general tienden al desarrollo personal de los empleados y demás miembros del recurso humano, como el Modelo Zayas (1996), caracterizado por la importancia que da al carácter sistémico de la gestión del talento humano, determinando las exigencias, requerimientos y las características que debe poseer el recurso humano. Otro pertenece a Adalberto Chiavenato (2000), que emplea los principales subsistemas de la moderna gestión del talento humano, se centra en los subsistemas de desarrollo de TH, incluido los planes de desarrollo personal y subsistema de control de TH, incluye el banco de datos, sistema de información y auditoría.

El modelo Werther & Davis (1996) sin contar con una proyección estratégica del TH, plantea la interdependencia entre las actividades clave de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y continuidad. Cuesta (2005), es un modelo diagnóstico, proyección y control de talento humano, que centra en el flujo de personal, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral.

Finalmente, el modelo Harper & Lynch (1992) consigue ejecutar una previsión de necesidades e independencia a través de análisis y descripción de puestos, las curvas profesionales, la promoción, el clima y la motivación; el modelo tiene carácter descriptivo,

ya que hasta entonces solo muestra las acciones relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación.

De ellos, se ha seleccionado para este trabajo, el Modelo de Daniel Goleman (2008), relacionado al desarrollo de competencias de la Inteligencia Emocional y el empleo de dichas capacidades en la labor directiva o gerencial de una institución tendiente a generar entornos favorables en los campos de motivación y concienciación del personal para mejorar el desempeño.

En la actualidad, la gestión de TH ya no se basa en elementos como la tecnología y la información *per se*. La clave de una gestión acertada está en la gente que participa en el proceso. La tendencia se libera del temor que provoca lo desconocido para proponer cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la institución, la misión y objetivos que le animan.

La gestión de talento humano es el canal continuo de comunicación entre los empleados, trabajadores y los directivos, mediante la tarea de involucrar las necesidades de empleados y trabajadores con el fin de ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y crear un estado de bienestar en el puesto de trabajo. Según, Veras (2013, 142) “la gestión de talento humano es la forma cómo la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”.

La gestión y administración de las personas que laboran en la dirección, los miembros de la Secretaría General, deberán desplegar acciones para que los empleados se sientan y actúen como socios activos de la institución, y participen en los procesos de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio, para ello se requiere: establecer indicadores concretos para la medición para la medición de objetivos. Que los

objetivos departamentales o de los procesos de gestión sumen y apoyen el crecimiento sostenido del negocio.

El enfoque de la dirección de Talento Humano se orienta hacia el desarrollo de los profesionales. Alineamiento total de los objetivos de cada departamento o procesos de gestión con los objetivos organizacionales, y finalmente, estudio competencial de todas las personas del Sindicato.

Para afrontar los nuevos cambios, el Sindicato tendrá que desarrollar tareas de gestión participativa tendente al desarrollo de los funcionarios y equipo de empleados, para alcanzar automotivación, estableciendo mecanismos de compromiso con los valores de la institución.

La complejidad de esta tarea, requiere la combinación de varios modelos de gestión de talento humano, con inversión pecuniaria: mejorar el Departamento requiere infraestructura física elemental, y un presupuesto para los honorarios de los funcionarios que incrementa el staff de empleados, entre ellos un jefe de Talento Humano, personal técnico, y secretaria.

El equipo accede a un sistema de compensación y remuneración integral que permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización, además de los beneficios sociales que recibe.

Capítulo III

Referencial metodológico

Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionado para el presente trabajo es de carácter descriptivo. Generalmente aplicado en investigaciones sociales, también se le conoce como *de tipo diagnóstico*: caracteriza una situación concreta indicando los factores tanto afines como diferentes, adaptando el diagnóstico situacional del sujeto de investigación –el Sindicato de Choferes–, a las actividades que realiza la institución, especialmente aquellas que requieren de apoyo y acompañamiento, para lo cual presenta propuestas a aplicar, además de sugerencias y recomendaciones. El presente trabajo, adecúa propuestas metodológicas de configuración interpretativa y analítica en los procesos descriptivos para desarrollar un conjunto de actividades orientadas a dotar a la institución de una estructura de gestión de personal, en función de las necesidades.

Método de investigación

El *diseño metodológico* caracteriza el problema, identifica a los actores implicados y concibe una estrategia que articula los procesos analíticos sometidos a examen, además de establecer alternativas de solución, cerrando el ciclo de investigación.

Mejorar el funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar y dotarle de un Manual, implica la planeación de una metodología apropiada para su análisis y sistematización. La propuesta metodológica seleccionada es de carácter *cualitativo y cuantitativo*, se adecúa al tratamiento del tema y guarda relación con los procesos y herramientas de registro seleccionadas, además permite revelar las características y particularidades del tema investigado, sus cualidades, no las

cantidades (Guevara 2017). Asigna valores numéricos a los datos producto de la investigación para después analizarlos en forma estadística, en tanto la investigación cualitativa recoge los discursos completos de los sujetos y procede a su interpretación y análisis, lo que permite aproximarse a las relaciones de significado que se producen en determinado sector social, en determinada organización (Aktouf 2002, 70).

Esta metodología permite describir las experiencias de vida de las personas o sujetos institucionales y dotarles de significados. Su objetivo es ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, costumbres desde la perspectiva de la persona que está siendo estudiada, por lo tanto, toma la perspectiva del sujeto para entender su realidad particular en un contexto determinado.

En la investigación cualitativa, se hace la distinción entre los significados impuestos por el investigador y los generados por los investigados “dotando de especial importancia a las percepciones y motivaciones de los propios sujetos de análisis, los datos extraídos, se convierten en la base de las conclusiones analíticas cualitativas” (Ibíd. 2002, 76).

Población y determinación de la muestra

Muestreo es el procedimiento mediante el cual se obtiene una cifra representativa de la población que se desea estudiar, reflejando las características de los elementos que la componen. La correcta selección de una muestra infiere el total de población investigada (Esteban 2009).

La mecánica es así: se elige a ciertas personas que parecen estar con mejor nivel de conocimiento que otras y pueden contribuir con la investigación, en estos casos se aplica la técnica de *muestreo* a juicio del investigador. El presente estudio seleccionó al total del personal administrativo y operativo que labora en el Sindicato de Choferes Profesionales del

cantón Cañar. Considerando lo expuesto en el tamaño de la muestra comprende los 10 empleados de las diferentes áreas estratégicas y operativas que trabajan actualmente la institución.

Se delimita el análisis en tiempo (2019 - 2021), espacio (provincia del Cañar), ámbito (social) y en el contexto geográfico y cultural (cantón Cañar). Concreta su campo observacional con el análisis de la situación del recurso humano del área administrativa del Sindicato.

La delimitación temporal del estudio coincide con el periodo 2019 - 2021, asignado a la actual administración, además coincide con el brote del COVID- 19, lo que le dota a la investigación de características inéditas, vinculando el tema de la gestión del recurso humano, a variables concernientes a la salud y seguridad de las personas involucradas.

Instrumentos

El enfoque de carácter cualitativo enfoca el problema de acuerdo a la apreciación de los participantes, aplicando la técnica de entrevista a profundidad, con informantes clave, y un grupo de expertos, para obtener criterios y conocer la gestión del talento humano. Las herramientas utilizadas son la *entrevista estructurada*, técnica directa que permite obtener información individualizada y personal formulando un cuestionario de preguntas a una persona sobre tópicos que se desea conocer. Se recupera motivaciones propias trasladadas a respuestas (Malhotra 2008), lo que permite tener un criterio complementario. Otra herramienta es la *encuesta*, en este caso, aplicada a los directivos para saber el criterio que tienen sobre la gestión del personal.

Tratamiento de los datos

En el modelo cualitativo los datos registrados se consideran aceptables cuando proceden de fuentes fiables. Los datos del trabajo de campo de la presente investigación, provienen de entrevistas y encuestas aplicadas a miembros del departamento administrativo,

directivos y funcionarios, e informantes clave, con el fin de explorar los resultados de indagación planteados y explorar las percepciones sobre la gestión de personal. En esta parte, se analiza el desempeño de los empleados y directivos en los diferentes puestos de trabajo, para luego determinar las competencias respectivas para cada actividad.

El análisis de datos pone en consideración la consistencia interna del cuestionario, consistencia que viene representada por la correlación existente entre los ítems del instrumento de medición tipo escala, utilizado.

Recursos

Recursos humanos

- Tutor de la tesis
- Autora de la tesis
- Funcionarios del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar

Recursos materiales

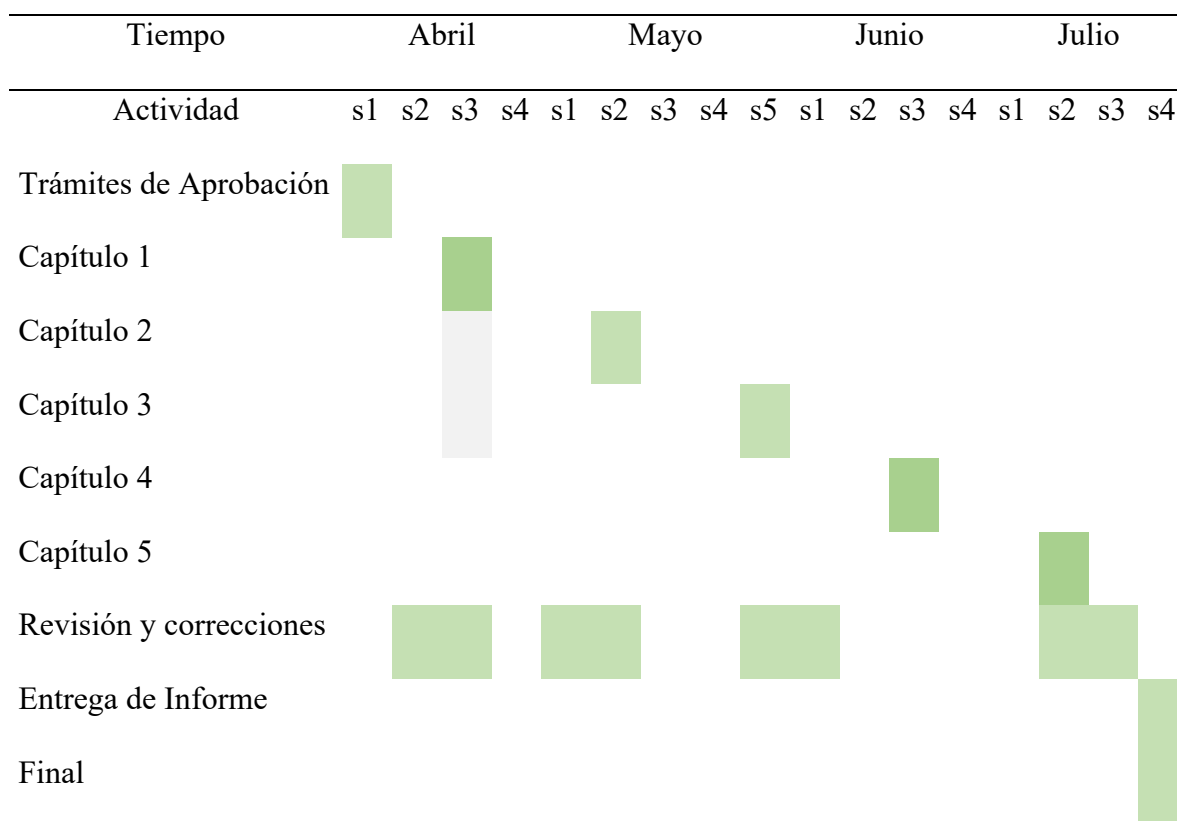
- Transporte
- Alimentación
- Material de oficina (Internet, impresión de la tesis, empastado, copias)
- Certificaciones
- Gastos imprevistos

Productos

- Mejoramiento del Departamento de Talento Humano
- Modelo de Gestión de Talento Humano
- Manual de Normas Internas de Administración de Talento Humano

Cronograma

Tabla 1 Cronograma de Actividades



Elaborado: Autora

Presupuesto

Tabla 2 Presupuesto del Proyecto

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Gastos de internet, impresión y empastado	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Certificaciones	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Copias y material de oficina	200	\$ 0,50	\$ 200,00
Alimentación	12	\$ 4,00	\$ 48,00
Movilización	35	\$ 35,00	\$ 35,00
Gastos imprevistos	190	\$ 190,00	\$ 523,00

Elaborado: Autora

Capítulo IV

Presentación y análisis de resultados

Análisis Descriptivo

El análisis descriptivo de los datos proporcionados por los funcionarios y del análisis inicial, incluye el diagnóstico de la situación actual del Sindicato en los aspectos administrativos y de gestión del talento humano. Y finalmente, de la información proveniente de la encuesta aplicada a 10 personas que laboran en la institución, incluido el personal directivo. A continuación, los resultados estadísticos consignado por los funcionarios.

Mejoramiento y optimización del Departamento de TH

Tabla 3 *Departamento de Talento Humano I*

Pregunta 1	Si	%	No	%
¿Existe en la institución el Departamento de Talento Humano?	10	100	00	100

Fuente: Entrevista funcionario

De acuerdo a los resultados recuperados por la encuesta estructurada dirigida al total de funcionarios encuestados, esto es 10 funcionarios, el 100%, se ha pronunciado a favor de un área de personal. Las respuestas de la pregunta 1 del cuestionario de nueve ítems, revelan que existe una oficina que administra el TH, lo que refuerza los argumentos a favor de su mejoramiento.

Tabla 4 *Departamento de Talento Humano II*

Pregunta 2	Si	%	No	%
¿Considera usted importante la existencia del Departamento de Talento Humano en el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar?	09	00	01	90

Fuente: Entrevista funcionario

Respecto a la pregunta 2, que indaga la importancia de optimizar el Departamento de Talento Humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, solamente 1 encuestado soslaya la importancia de su mejoramiento, habiendo que advertir que el porcentaje mayoritario, el 90% de encuestados considera que un Departamento de TH vendría a solucionar importantes problemas que tienen lugar durante el desarrollo de la gestión que realizan los funcionarios en la institución, lo que a la vez anima y proporciona argumentos para su intervención.

Entre las respuestas sobre las razones para el proyecto de mejoramiento del Departamento de Talento Humano en el Sindicato, se destacan las siguientes respuestas:

- Para un ingreso más eficiente de personal
- Mejor coordinación de personal
- Optimizar procesos
- Ubicar los filtros de selección
- Mejorar el control de actividades

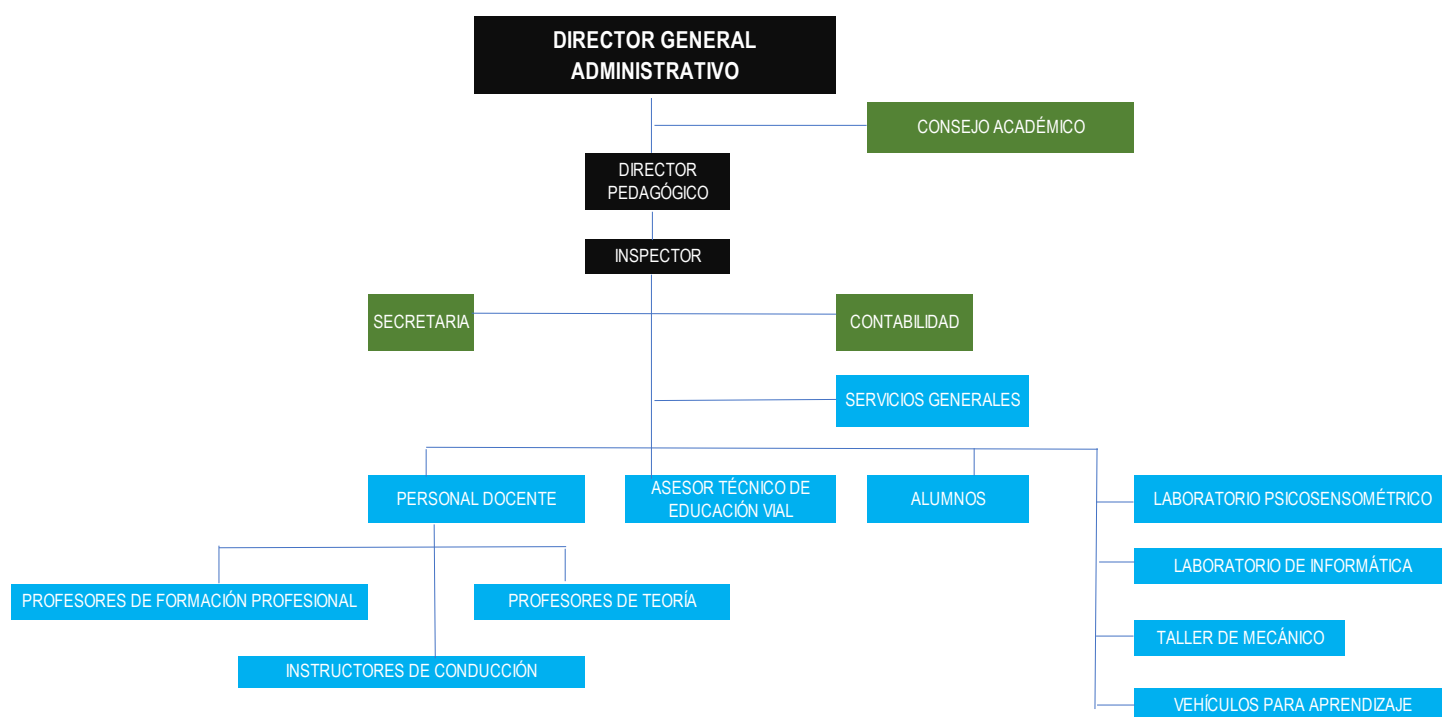
El Organigrama Institucional

De igual forma, las respuestas a la pregunta 3 del cuestionario, permiten acceder a datos que revelaron un aspecto que no constaba en los objetivos del cuestionario: la falta de comunicación, porque el Sindicato del cantón Cañar, dispone de un Organigrama. Las respuestas se pueden apreciar en la Tabla 13.

Tabla 5 Organigrama Institucional

Pregunta 3	Si	%	No	%
¿El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, cuenta con Organigrama Institucional?	3	30	07	70

Fuente: Entrevista funcionario

Figura 1 Organigrama del Sindicato

Fuente: Entrevista funcionario

No existe consenso en las respuestas. Apenas un 30% de encuestados conoce el Organigrama institucional del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que todo sindicalizado o no debería conocer. Un 70 por ciento asegura que no existe Organigrama. Semejante situación desnuda la falta de comunicación y ausencia de formación sobre conceptos básicos en algunos miembros del equipo.

En el trabajo de campo también se evidencia ciertas discrepancias entre el cargo establecido, el cargo del contrato y el cargo definido por el funcionario. Se reorganizó el organigrama y de igual manera las funciones a desempeñar por cada cargo, mismas que se encuentran definidas en el Manual de Funciones (Vea ANEXO 3). A la ausencia de un organigrama funcional se suma a otra carencia, el Manual de Normas Administrativas del Talento Humano, lo que motivó a su elaboración (Vea *ANEXO 2*).

Para establecer una estructura que permita organizar de manera efectiva la gestión de personal del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, se debe establecer la creación de un departamento de TTHH, para el que se propone la siguiente estructura administrativa:

El Departamento de Talento Humano estará conformado por:

- Dirección del Departamento de TTHH
- Analista de Talento Humano
- Asistente de Talento Humano

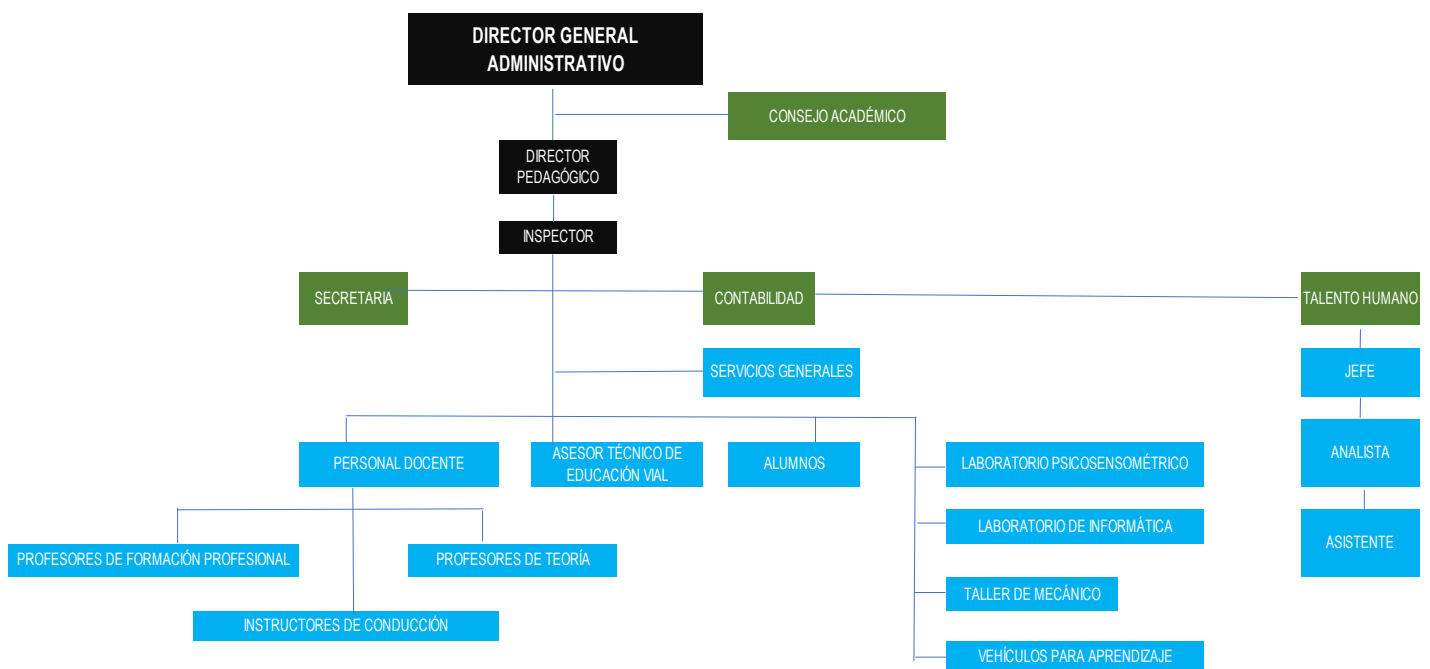
Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar

Organigrama del Departamento de Talento Humano (Figura No. 2).

Figura 2 Organigrama de Talento Humano

Fuente: Entrevista funcionario

Organigrama Institucional propuesto Sindicato de Choferes del Cañar

Figura 3 Organigrama Propuesto

Fuente: Autora

Manual de Normas Internas de Administración de TTHH

El Manual de Normas Internas de Administración de Talento Humano ha sido redactado para orientar la gestión del personal que labora en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, y regular el ambiente laboral y de servicios que ofrece la institución, el documento contiene un cuerpo de artículos, apoyado en el Reglamento Interno y el cuerpo de instrumentos jurídicos que regulan la gestión del talento humano en el Ecuador, tal como aparece en el ANEXO 2.

Evaluación

Tabla 6 *Pruebas de Selección*

Pregunta 4	N	%
¿Qué tipo de pruebas le aplicaron en el proceso de selección?		
Conocimientos generales	2	80
Conocimientos específicos	1	90
Pruebas psicológicas	0	00

Fuente: Entrevista funcionario

Un 80% de personas encuestadas, es decir de funcionarios en servicio activo, se ha sometido a pruebas que evalúan conocimientos generales, durante el proceso de selección, frente a un 90% de encuestados que rellenaron test relacionados a conocimientos específicos, previo a la contratación. Requiriendo establecerse un manual de pruebas de selección para medir los conocimientos requeridos para cada cargo de acuerdo al perfil previamente establecido, y poder escoger al mejor y al más idóneo de los candidatos.

El proceso de selección seguirá una secuencia para obtener los requisitos necesarios y poder proceder. Es recomendable que el manual contenga pruebas psicológicas, pruebas ofimáticas, pruebas técnicas y pruebas prácticas para cada puesto de trabajo, de acuerdo al siguiente listado.

Pruebas psicológicas: Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil la idoneidad de los aspirantes a pesar de este concepto es importante evaluar la compatibilidad.

Pruebas ofimáticas: Contiene pruebas para medir los conocimientos ofimáticos necesarios de acuerdo al requerimiento del perfil, las pruebas miden conocimientos bajos, medios y avanzados.

Pruebas teóricas: Miden los conocimientos de acuerdo al perfil del puesto de trabajo para los procesos (Álvarez y González 2011). En la actualidad, para la contratación de personal es común el uso de pruebas teóricas y prácticas para los candidatos. El proceso de aplicación de pruebas, se detalla en Tabla 7.

Tabla 7 *Plan de Aplicación*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS
Charla Preselección		
Comunica a los candidatos los datos generales del sindicato y aclara la información específica de las condiciones de la vacante y su proceso de selección, continúan el proceso aquellos candidatos interesados y se devuelven las hojas de vida de los candidatos que no deseen seguir aplicando para la vacante.	Jefe de Talento Humano	Lista de Asistencia
Verificación referencias y documentos		
Se evalúa la veracidad de la información proporcionada en la hoja de vida del candidato, se verifica específicamente.		Formato
Referencias laborales, personal y familiar	Analista de	verificación
Formación académica	Talento Humano	de referencias
Libreta militar		y documentos
Certificado judicial		
Antecedentes disciplinarios		
Aplicación de pruebas		
En esta etapa se realizan las pruebas que evalúan las competencias de personalidad y metodológicas del candidato. Los formatos para la aplicación de estas pruebas estarán documentados, según el Proceso, en el Manual “Pruebas de selección”.	Asistente de Talento Humano	Manual pruebas de selección

Fuente: Álvarez y González 2011

Evaluando el desempeño

Tabla 8 *Métodos de Evaluación*

Pregunta 5	Si	%	No	%
¿Ha participado de algún método de evaluación de desempeño en la institución?	00	00	10	100

Fuente: Entrevista funcionario

El secretario general del Sindicato, considera que las actitudes, rendimiento y comportamientos laborales de los funcionarios se trasmite en el desempeño de los cargos y cumplimiento de las funciones, dice que se acordó determinar un sistema de evaluaciones para la medición del desempeño del personal administrativo que permita medir la planeación de proyectos participativos, la presentación de informes, y el trabajo en equipo. Elementales principios de colaboración, liderazgo, orden, aseo, competencias técnicas, capacitaciones, responsabilidad, optimización de recursos, calidad de las labores realizadas, relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Sindicato.

Para el personal operativo deberá evaluarse el trabajo en equipo, asimismo la colaboración, orden, aseo, disciplina, competencias técnicas, capacitaciones, optimización de recursos y calidad de las labores ejecutadas.

Tabla 9 *Perfil Profesional*

Pregunta 6	Si	%	No	%
Cuando aplicó a la oferta laboral ¿le presentaron el perfil del puesto?	00	00	10	100

Fuente: Entrevista funcionario

El total de actores encuestados ha respondido en forma negativa a la pregunta relacionada al perfil profesional requerido para ocupar el puesto actual. La pregunta: Cuando aplicó a la

oferta laboral ¿le presentaron el perfil del puesto? guarda relación con el manejo del personal, que debe incluir desde el reclutamiento hasta la medición del desempeño, asimismo, los procedimientos a seguir dentro de un proceso de gestión humana, los perfiles requeridos para cada cargo dentro de la institución, las evaluaciones de selección para el ingreso de un candidato, las evaluación del desempeño para el personal administrativo y el personal operativo, el manual de funciones de cada puesto de trabajo, el plan de capacitación de acuerdo a los requerimientos del cargo y el nivel de formación de los funcionarios de la organización y por último los indicadores de gestión que muestran el funcionamiento del proceso de gestión humana.

Descripción del cargo

Tabla 10 *Proceso de Contratación*

Pregunta 7	Si	%	No	%
¿Considera usted que, al momento de la contratación, la descripción de su puesto estuvo clara?	00	00	10	100

Fuente: Entrevista funcionario

Esta es una pregunta sobre la información que fluye en el Sindicato. Durante el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en las oficinas del Sindicato no se realizaba análisis ni se daba a conocer la descripción del puesto de trabajo. Esto generaba desventajas a la hora de selección del personal llamado a ocupar cargos vacantes dentro de la institución puesto que se daba casos en que se contrataba personas que no cumplían la totalidad de los requerimientos del puesto y tampoco estaban preparadas para desempeñar las funciones propias del cargo.

No obstante, hay que tomar en cuenta la agilidad para reclutar personal. Las actividades efectuadas se realizaban de acuerdo al requerimiento de personal en las diferentes áreas de la institución así mismo se lo hacía saber al secretario general en forma verbal.

El primer filtro que recursos humanos maneja debe guiarse por el perfil de presentación de la Hoja de vida del candidato. A continuación, se aplicará un cuestionario verbal de preguntas informales acorde a la vacante. Superada la evaluación, se le convocaba para su contratación. En suma, no se había establecido ningún procedimiento claro para la inducción del nuevo personal dentro del Sindicato, únicamente una vez contratada la persona para ocupar la vacante, el jefe inmediato hace una breve explicación de las funciones y responsabilidades del cargo. Mientras tanto, la persona contratada tenía que adaptarse a su nuevo rol sin disponer de una guía o una inducción completa, así que su trabajo inicialmente era poco eficiente.

La planificación de talento humano

Tabla 11 *Planificación TH*

Pregunta 8	Si	%	No	%
¿Conoce usted el proceso de planificación de Talento Humano en la institución?	00	00	10	100

Fuente: Entrevista a funcionario

El modelo para la planificación de talento humano está referido a la administración y organización del personal en la institución con el fin de mejorar la calidad del servicio y satisfacción del usuario, como condiciones que satisfacen los requerimientos del Sindicato. Sin embargo, el personal encuestado no conoce el proceso de planificación de Talento Humano que se desarrolla en la institución, lo que exige emprender procesos de socialización

y coordinar la gestión del talento humano con actividades de planificación, selección, compensación, desarrollo y bienestar del recurso humano.

Capacitación

Tabla 12 *Programas de Capacitación*

Pregunta 9	Si	%	No	%
¿Tiene el Sindicato programas de capacitación para el personal?	00	00	10	100

Fuente: Entrevista funcionario

Los resultados de la encuesta reflejan con claridad que el Sindicato no dispone de programas de capacitación para el personal con el que cuenta, cuando debería aplicar a la gestión de personal un Plan de capacitación, entendido como la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para determinado periodo de tiempo.

El presente proyecto de investigación propone en el Capítulo final (Vea Cap. V) un programa de capacitación consistente en talleres, cursos y conferencias con los siguientes temas: Curso de Mantenimiento del puesto de trabajo, conferencia “Comunicación efectiva de equipos de trabajo”, conversatorio sobre el liderazgo en el puesto de trabajo, curso Factores motivacionales en el trabajo, y trabajo en equipo, taller Factores motivacionales en el puesto de trabajo.

Los temas corresponden a las expectativas y necesidades que necesitan ser satisfechas en forma efectiva, en un plazo determinado y guarda relación con el recurso humano, el recurso físico o material y a las disponibilidades del Sindicato.

El Plan de capacitación debe apuntar a una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en

el trabajo y debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

La capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales, tendiente a aplicar formas óptimas de trabajo, por ello el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador, para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos sindicales. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio. Además, se prevé solucionar problemas potenciales dentro de la institución.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo (Vea Plan de Capacitación).

Discusión de resultados

Es notorio que tras el aparecimiento de la pandemia causada por el COVID- 19, diferentes instituciones han decidido orientar la mirada al capital humano, al personal que acude a entregar su aporte decisivo de acuerdo a funciones específicas. Es notorio que se está mejorando la gestión del talento humano en las instituciones, y para mejorar los resultados es importante cubrir falencias y áreas estratégicas. Es el caso del área de TH en la institución sindical de la provincia del Cañar.

El diagnostico institucional inicial detectó problemas derivados de falta de personal, clima laboral no agradable, ausentismo laboral, desmotivación del trabajador, falta de comunicación y trabajo en equipo.

Se observa también que, en el equipo del Sindicato, actualmente, además se evidencia la necesidad de mejorar el Departamento de Talento Humano, se advierte fallas técnicas en la gestión de personal, lo que perjudica en el desempeño laboral de los trabajadores, el desarrollo de las habilidades y destrezas y el trabajo en equipo.

Se apunta a mejorar los procesos de selección, contratación y evaluación del desempeño del recurso humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. Además, el proyecto propuesto para el Departamento de TH le dota de un Modelo de Gestión de Talento Humano.

De acuerdo a los resultados obtenidos se detectó que existe estrecha relación entre el Departamento de TH, el desempeño laboral y la gestión institucional. De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2009) la gestión del talento humano en las organizaciones se ve su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores, para ello se debe tomar en cuenta los modelos de selección de personal, y priorizar el aspecto humano, como la capacitación, incentivos para poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la institución.

Agrega María Ibáñez (2009) que la selección de personal es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado. En la selección de personal para poder elegir a la persona adecuada en toda institución se tiene que cumplir.

Henry Oscco Peralta (2015) indica que la integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483 coeficientes de correlación de Spearman) con el desempeño laboral. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral, pero según el resultado del coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue 0,641 lo cual establece una correlación lineal positiva.

En suma, se precisa contratar personal que pueda ejercer el encargo de gestión del TH, y prever que se presenten problemas comunes. Sin embargo, esta aspiración se enfrenta a la falta de recursos necesarios para contratar un personal que pueda ejercer este cargo.

Capítulo V

Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión de Talento Humano

Mejoramiento del Departamento de Talento Humano

El capítulo cinco se apoya en el diagnóstico de la situación actual del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, desde el contexto local y provincial, para presentar un plan para la mejora del Departamento de Talento Humano, parte central de la presente investigación tendiente a la atención del personal que labora en la institución, de acuerdo a las premisas que sostienen las acciones directivas de la institución, referente al capital humano.

Aporta con un Manual de Normas Internas de Administración, orientado a la gestión del personal del Sindicato, y a la regulación del ambiente laboral mediante un cuerpo de artículos afines al Estatuto y el cuerpo de instrumentos jurídicos que regulan la gestión de talento humano en la institución.

Propuesta de fortalecimiento de la gestión

La propuesta aspira mejorar los procesos de gestión institucional, a mejorar la selección, contratación y evaluación del desempeño del recurso humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, mediante el desarrollo de dos fases: la creación del Departamento de Talento Humano y la dotación de un Modelo para su gestión.

Apegada al Estatuto, dota al Modelo de una estructura legal y laboral a la gestión del personal en base a los requerimientos y demandas más sentidas y en atención a la crisis sanitaria causada por el COVID– 19, orientando espacios de planificación y ejecución de programas en beneficio del capital humano que labora en la institución, cuidando de preservar su salud.

Para que la organización aplique el recurso humano de manera adecuada, también los mantenga como parte integrante del Sindicato. Una justa remuneración suma a los planes de beneficio social y otros que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

La propuesta aquí planteada incluye entre los objetivos mejorar la gestión directiva del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar mediante del mejoramiento del Departamento de Talento Humano, provisto de instrumentos técnicos favorables al campo de administración y gestión del personal. Adicionalmente, diseña un Modelo de Gestión de Talento Humano, como instrumento que optimiza la gestión de personal.

Otros objetivos que se plantea son definir los componentes que conforman el modelo de gestión y la elaboración de un Manual de Normas Internas de Administración de Talento Humano, como parte integrante del Modelo.

Se trata de un documento guía para el manejo del personal que labora en el Sindicato, especialmente en el área administrativa. Tiene por objeto contribuir a la solución de problemas que se puedan presentar, y que incidan en el desarrollo institucional, enfrentándolos mediante la aplicación de acciones debidamente planificadas.

Acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales sindicales a través del cumplimiento y aplicación adecuada de procesos administrativos en las tareas de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Permite efectuar el proceso de comunicación y facilita el acceso a la información en forma oportuna, para tener una mirada global del cumplimiento de la normativa y el Estatuto en los tiempos establecidos por el cronograma, asegurando la calidad de resultados.

El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar

Es una sociedad con personería jurídica que inicia actividades mediante Acuerdo Ministerial No. 4866, inscrito en el registro 08, folio 62' con el No. 25, el 10 de marzo de 1962, estableciéndose como la fecha de su fundación, en que se concede personería jurídica a la Asociación Sindical de Chóferes del Cantón Cañar. A partir de las primeras reformas a su Estatuto, la organización sindical cambia su razón social por la de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar regido por los estatutos reformados, aprobados por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Tiene como domicilio la ciudad de Cañar, y sus oficinas se ubican en las calles Colón y Campanario, su código de CIU es el S942000. Es su secretario general el señor Fausto Velásquez.

Son socios del Sindicato de Conductores Profesionales del Cantón Cañar, todos los profesionales que constituyeron la Asociación Sindical con fecha 10 de marzo de 1962, los que hayan sido admitidos con posterioridad a las primeras Reformas al Estatuto Social del año 1990 y los que manifiesten su voluntad de pertenecer a él y cumplan con los requisitos establecidos en el Estatuto. Son organismos rectores del Sindicato:

- La Asamblea General. La máxima Autoridad del Sindicato integrada por todos los choferes profesionales sindicalizados, deberá reunirse obligatoriamente en forma ordinaria cada seis meses y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.
- Consejo Ejecutivo Sindical. La administración del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, se encuentra a cargo del Consejo Ejecutivo Sindical, constituido por:
 - Secretaría General
 - Secretaría de Actas y Comunicaciones

- Departamento de Finanzas
- Secretaría de Disciplina
- Departamento Relaciones Públicas
- Secretaría de Cultura y Deportes
- Secretaría de Vialidad y Tránsito
- Secretaría de Cooperativismo y Sindicalismo

Las secretarías (o Departamentos) están regidos por el Consejo Ejecutivo, cuyas atribuciones son conocer y aprobar los informes de trabajo de las secretarías, además de cumplir y hacer cumplir el Estatuto y normas vigentes.

Tabla 13 *Información del Contribuyente*

Razón Social	Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar
Ruc	0390018282001
Estado de Contribuyente en Ruc	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad

Fuente: SRI

El Sindicato de Choferes del Cantón Cañar cuenta con ingresos propios por los servicios que presta tal son los cursos de capacitación para la emisión de licencias profesionales teniendo un valor según la categoría detallada a continuación:

Licencia tipo C	\$900,00
Licencia tipo E convalidada	\$1.200
Licencia tipo E regular	\$1.200

Mantiene arriendos de locales comerciales ubicados dentro del edificio siendo su principal el arrendatario Banco del Pichincha quienes mantienen un contrato renovable cada 2 años con un pago mensual de \$2.000,00. También perciben ingresos por los exámenes psicossomáticos realizado a personas externas con un valor de \$20,00 cada uno y servicio

de grúas. Adicional, realizan aportes anuales por un valor de \$32.40 por cada socio manteniendo una nómina de 600 socios.

En conclusión, con los ingresos antes detallados el Sindicato esta en posibilidades de crear un departamento de Talento Humano y de esta manera implementar mejoras.

Misión. Es misión del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar brindar algunos servicios que benefician a sus socios y familiares en forma permanente en áreas de beneficio del conductor sindicalizado y su familia.

En cambio, *visión* es la declaración de las metas de la organización sindical, señala el rumbo, la dirección a dónde quiere llegar, es el eslabón que une el presente con el futuro, y responde a la pregunta sobre qué se aspira del Sindicato, en las materias de su competencia, en consideración del tiempo y recursos (Ibíd. 2013, 13).

La visión del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar se orienta hacia la constitución de una institución sindical referente en el Ecuador, con reconocimiento clasista y liderazgo en organismos formadores de conductores.

Objetivos. Son los resultados globales que una institución desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Para formular los objetivos se debe tomar en cuenta algunas características: la determinación en el tiempo, que sean factibles, reconocidos, flexibles, obligatorios, que guarden relación con la visión y misión organizacional. Los objetivos deben estar redactados en infinitivo “para que denoten acción o sensación de logro” (Serna 2005, 19-20). Son objetivos del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar:

- Sindicalizar a los choferes profesionales del cantón Cañar, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el Estatuto.
- Fomentar la unidad y compañerismo en los choferes socios, que fortalezcan la organización clasista a nivel nacional.

- Ofertar servicios de capacitación y profesionalización a quienes opten por el título de Chofer profesional.
- Actualizar los conocimientos de los socios, en lo referente a la Ley de Tránsito, Código Tributario y los componentes tecnológicos: mecánica, radares, sistemas de mantenimiento.
- Prestar ayuda económica y servicio médico a sus miembros, en caso de siniestros de tránsito.
- Mejorar las relaciones humanas y el trato con los pasajeros.
- Mejorar las relaciones sociales entre los miembros del Sindicato.

Políticas. La política sindical es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de la institución desplegado a través de los niveles jerárquicos que refuerzan el compromiso y la participación del personal.

La política sindical afecta al área funcional, contribuyendo a cohesionar en forma vertical la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Encinas y Montalvo 2009).

Respecto a la administración se espera contar con personal eficiente, a través de la actualización permanente de conocimientos de quienes actualmente laboran en la institución.

Para la Escuela de Capacitación se espera contar con personal con formación superior. Con conocimientos avalados por la Agencia Nacional de Tránsito, garantizando una educación de calidad a los futuros profesionales del volante.

Figura 4 *Anuncio de la Escuela de Capacitación*



Fuente: SCHPCC

Para los socios se prevé ejecutar actividades sociales, culturales y deportivas que fomenten la unidad en los sindicalizados. Finalmente se espera mejorar el servicio a la ciudadanía, demostrando valores éticos, morales y culturales, bajo la vigilancia de la Institución. Además de cumplir con las actividades encomendadas con responsabilidad profesional.

Para alcanzar estos objetivos, se deberá ampliar el ámbito de los beneficios para el sindicalizado creando nuevos servicios. Además, se deberá organizar cursos de capacitación en materia sindical, y en temas relacionados a la Ley de Tránsito, Código Tributario y relaciones humanas, para mejorar el nivel de los sindicalizados.

Asimismo, se deberá diseñar programas de motivación y capacitación al equipo de talento humano con la finalidad de optimizar sus habilidades y conocimientos en las áreas administrativas y de gestión de talento humano, y de atención a los sindicalizados para agilizar sus procesos y competencias.

Fines

- Fomentar la sindicalización de los choferes profesionales de la provincia del Cañar, con el objeto de construir una organización de defensa clasista y profesional.
- Velar por el cumplimiento de las Leyes de la República.
- Fomentar el bienestar social, cultural, económico y deportivo de los sindicatos.
- Defender los intereses de los sindicalizados.
- Intervenir y socorrer de acuerdo con el Reglamento, a los sindicalizados activos que hubieran sido sentenciados por causa de un accidente de tránsito.
- Recomendar a los sindicalizados el cumplimiento de las medidas y precauciones en la conducción de sus vehículos, que permitan la garantía y seguridad para transeúntes y tránsito en general, empleando cualquier medio que coadyuve a este objeto, con la acción de las autoridades de tránsito.
- Procurar la intervención del Sindicato de la expedición de Leyes y Reglamentos de Tránsito, de manera que se atiendan aspiraciones y derechos del trabajador del volante y mejoramiento de tránsito en general, vigilando especialmente el cumplimiento de sus deberes.
- Fomentar la realización de actos culturales, sociales y deportivos, para el acercamiento de los sindicalizados y sus familias.
- Establecer y mantener la Escuela de Capacitación para Choferes Profesionales de conformidad con el reglamento expedido para el efecto.
- Procurar la defensa de clase de los compañeros sindicalizados que hubieren sido despedidos intempestivamente de su trabajo por el empleador sin justificación legal.

- Cuando exista conflictos entre compañeros sindicalizados, se procurará la mediación, y arbitraje de conformidad con la Ley.

Los Sindicalizados. Son los integrantes del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, legalmente acreditados, sin distinción de nacionalidad, sexo, religión, etnia o filiación política, siempre que cumpla con las exigencias establecidas:

- Ser chofer profesional en pleno ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución de la República.
- Cancelar en dos cuotas mensuales los derechos de ingreso.
- No haber sido objeto de expulsión de otros sindicatos de choferes a nivel nacional.
- Presentar una solución por escrito al secretario general adjuntando como documento habilitante, la copia de la licencia de Chofer Profesional.

Son obligaciones de los sindicalizados

- Cumplir fielmente con todas las resoluciones del Sindicato y las disposiciones del Estatuto.
- Se le otorgará el carnet de servicios una vez que haya cancelado en su totalidad la cuota de ingreso.
- Asistir cumplidamente a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General, guardando en ella la debida postura y ecuanimidad en sus intervenciones, a fin de fortalecer el compañerismo y la unidad de la clase, la inasistencia será sancionada pecuniariamente.
- Cancelar cumplidamente las cuotas Ordinarias, así como las extraordinarias para tener derecho a todos los servicios que ofrece la institución Sindical.

- El Sindicalizado que dejare de pagar sus cuotas ordinarias y extraordinarias por el lapso de tres meses consecutivos perderá todos los beneficios Sindicales, mientras no se ponga al día en tales obligaciones económicas con la institución.
- Participar en las actividades del Sindicato, asistiendo a la Asamblea General, conferencias, cursos, defendiendo sus reivindicaciones, preocupándose por los intereses de la clase y desempeño cumplidamente el cargo y comisiones que se le encomendare, excepto en los casos de impedimento justificado.
- Informar por escrito al Consejo Ejecutivo Sindical de la difamación que se haga del Sindicato por parte de sus componentes.
- Respaldar su firma una lista de candidatos al Consejo Ejecutivo Sindical
- El Sindicalizado excluido por morosidad para poder reintegrarse deberá cancelar las cuotas más el valor de US\$10,00 por año de morosidad, por concepto de reingreso pasado los seis meses de la última cuota cancelada.

Son derechos de los sindicalizados:

- Elegir y ser elegido para el desempeño de cualquier cargo o dignidad del Sindicato, de conformidad con este estatuto.
- Tener voz y voto en las sesiones del consejo Ejecutivo Sindical cuando se le solicitare, y se encuentre al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas para con la institución.
- Gozar de los beneficios que brinda la institución sindical.
- El sindicato entregará al sindicalizado en vida del mismo, esposa, e hijos menores de dieciocho años, solteros no profesionales que justifiquen que se encuentren bajo el

régimen de patria potestad de sus padres, se les otorgará los servicios que ofrece el Sindicato.

Servicios. El Sindicato vela por el bienestar del sindicalizado y su familia, en este empeño ha organizado un abanico de servicios con profesionales de alto nivel, que ofrecen atención en forma permanente.

- Servicios fúnebres, sala de velaciones, cofre mortuario y nicho en el cementerio.
- Servicios en salud, medicina general, odontología, laboratorio químico bacteriológico.
- Salón de peluquería y gabinete de belleza con la asistencia de tres profesionales y atención diaria.
- Fondo de cesantía.



Figura 5 *Escudo del Sindicato*

Fuente: SCHPC

La sede en la capital provincial cuenta con similares servicios, como confirma Segundo Serrano, quien estuvo vinculado a la institución como profesor de la Escuela de Capacitación,

y Procurador Síndico. El doctor Serrano, parte del grupo de expertos seleccionados, además de sindicalizado, es periodista profesional y exdirector de Radio Ondas del Volante.

“El sindicato es una organización clasista que en un principio desplegó una labor social extraordinaria, en beneficio de los intereses de los socializados y asistir en cuestiones económicas, en casos de enfermedad, ofreciendo servicios de mausoleo, con un bufete de abogados para defender a los choferes que han sufrido siniestros de tránsito o demandas por problemas relacionados a la actividad. Se dispone de un dispensario médico con tres médicos, una odontóloga y una farmacia que provee de medicamento gratuito. Más una estación de combustibles para proveer a los socios de gasolina de buena calidad y más barata (Entrevista a Segundo Serrano, 17-02/2021).

El slogan de la institución

Constancia, trabajo, justicia, es el eslogan institucional, además cuenta con un eslogan comercial utilizado en las promociones que se realizan, es una frase de cuatro palabras, y es la declaración expresa de que en la institución está comprometida a educar integralmente al conductor.

Figura 6 *Slogan del Sindicato*



Fuente: SCHPCC

Matriz FODA

La matriz FODA permite generar estrategias viables sin definir alguna de ellas, dependiendo de su impacto e importancia, el equipo del Departamento puede determinar si

un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad, una fortaleza o una debilidad.

Tabla 14 *FODA Sindicato de Choferes*

Debilidades	Oportunidades
Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos Institucionales.	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la Institución.
- Falta de promoción de los servicios que ofrece el Sindicato de Choferes.	- Reconocido como un Departamento de apoyo y asesoría a la institución.
- Falta de desarrollo y potencialización de la imagen institucional.	- Captar el mayor número de estudiantes para los cursos de capacitación.
- Falta de estructura de gestión estratégica de personal.	- Formar parte de la sociedad del cantón Cañar en forma activa y productiva.
Fortalezas	Amenazas
Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer
- Prestigio de la institución y reconocimiento	- Baja demanda de servicios de capacitación.
- Talento humano capacitado y con experiencia idónea	- Inestabilidad económica
- Confianza del mercado objetivo	

Elaborado: Autora

El manejo de la matriz FODA permite generar estrategias alternativas visibles, pero no define cuales son las mejores, para eso usted hará uso de otras herramientas con soporte del computador” (Prieto, 2012, pág. 147).

Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar

El mejoramiento del Departamento de Talento Humano para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, parte del diagnóstico de la situación actual de la institución que establece las necesidades y actividades, resultado del diagnóstico. El Departamento se apoya en el Modelo de Gestión como herramienta de gestión mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, considerando la gestión humana como base principal en los procesos que se desarrollan en la institución, afines a los objetivos organizacionales.

Antecedentes

El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar no dispone de un Departamento de Talento Humano. El mejoramiento del Departamento de Talento Humano viene a optimizar el desarrollo de las actividades de la institución siguiendo las premisas básicas que sostienen las acciones gerenciales de la institución sindical.

Las políticas del departamento de talento humano implementadas para la gobernanza y el ejercicio de tareas de cada funcionario del Sindicato, tienden a asegurar el buen desempeño de sus miembros de acuerdo con los objetivos planteados, condicionando su alcance y el desempeño de las funciones del personal.

Adicionalmente, el Departamento de Talento Humano, de acuerdo a su competencia y funciones, velará por la seguridad física y mental de sus integrantes, en tiempos de pandemia, concibiendo estrategias para la prevención de casos de contagio de alguno de los miembros.

Contexto y situación actual

En el Ecuador los sindicatos de choferes están regidos por las normas legales y jurídicas establecidas por la Constitución de la República y Reglamentos jurídicos, esto permite a la institución proteger a sus servidores (TH) y brindar servicios al público, apegados a la Ley, mediante el establecimiento de un ente controlador que se encarga de acreditar y evaluar el funcionamiento administrativo, la gestión del talento humano, y el correcto funcionamiento de las gestiones, especialmente en lo referente al personal. Respecto a este último, en la actualidad (marzo de 2021), se observa que el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, tiene problemas de pérdida de clientes, presenta alta competencia con los colegas con asiento en los cantones Azogues, La Troncal y Biblián, y no logra posicionarse con efectividad en el mercado.

También se evidencia ausencia de programas para la gestión del talento humano, insuficiente información sobre los problemas laborales y dificultades de orden particular y ocasionalmente problemas de índole familiar que atraviesan los directivos y empleados del área administrativa. Otros relacionados con la falta de capacitación al personal que labora en la planta administrativa, la pérdida de ingresos se debe a la falta de actualización de investigación del mercado.

La administración deberá enfrentar las dificultades, especialmente las relacionadas con el apareamiento de la pandemia causada por el COVID-19, que dejó sin trabajo a los profesionales del volante todo el tiempo que duró el confinamiento, y después. La falta de capacitación de la gerencia para dirigir personal, sumado a la falta de programas de evaluación y desarrollo de personal y de valoración de cargos para mantener una política de salarios justos, son factores que el Modelo deberá atender.

Los instrumentos del Departamento de Talento Humano no incluyen procesos ni subprocesos. Las políticas y procedimientos establecidos no se supervisan. Tampoco se renuevan planes de trabajo que indiquen las actividades del área de talento humano. Se ha notado ausencia de actividades de control del personal para evitar cualquier acción alejada al Estatuto. Tampoco se cuenta con procedimientos específicos para contratación de personal (la Administración del Talento Humano del Sindicato, deberá incluir este instrumento). Finalmente, no se aplica procedimientos de capacitación de temas de talento humano.

Todo esto ocasiona que el recurso humano sienta malestar e insatisfacción en el lugar de trabajo, aparezcan problemas extra laborales que interfieren en la agenda programada, lo que redundará en una considerable disminución de ingresos, de presencia en el mercado, reducción en el número de matriculados en la Escuela de Choferes.

Filosofía. La filosofía del Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, hace relación a la búsqueda de soluciones innovadoras a las funciones inherentes a los directivos, empleados y trabajadores, y el liderazgo en la formación y capacitación de los empleados, mediante la adopción de métodos de capacitación acorde a las nuevas tecnologías.

Características generales

El Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, está compuesto por personal miembro del Sindicato, y empleados contratados por la institución para cumplir los fines, misión y visión del Departamento, aquellas personas que hayan sido admitidas durante las primeras reformas al Estatuto de 1990 y los que con posterioridad fuesen contratados y cumplan con los requisitos establecidos. Para ser parte

del Departamento se requiere: presentar por escrito la solicitud de admisión acompañado de los documentos que verifiquen su condición de profesional especializado en gestión de TH, acreditar certificado de buena conducta y certificado de salud. No pertenecer a otra institución sindical clasista, ni cuerpo colegial alguno. Cumplir con los requisitos que determinan el Estatuto y el reglamento interno de la institución, y aprobar pruebas. En cuanto a la *organización interna*, el Departamento de GTH entrará a formar parte de los organismos directores del sindicato.

Sus *funciones* han sido redactadas de acuerdo al Estatuto institucional del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. Éstas son:

- Cumplir y hacer cumplir los parámetros relacionados a personal apegado al Estatuto y los Reglamentos de la institución.
- Coordinar la aprobación y reformulación de reglamentos internos para el mejor desenvolvimiento del TH.
- Conocer y resolver sobre negociaciones contractuales, asesorando al secretario general el otorgamiento y legalización de contratos.
- Participar de convenios sobre gestión de TH que propusieren al Sindicato, previo el informe del Asesor Jurídico.
- Conocer y resolver sobre denuncias de los miembros de la Secretaría General y miembros del equipo directivo.
- Sesionar ordinaria y extraordinariamente de conformidad con el Art. 17 del Estatuto.
- Aprobar semestralmente el plan de actividades del Departamento de TH.

- Intervenir en eventos de expulsión y, de ser posible, rehabilitar a los socios en sujeción al Estatuto, previo el informe del Comité Ejecutivo.
- En caso de duda sobre el alcance o sentido de alguna disposición estatutaria al igual que los casos no previstos, las dudas serán resueltas por la Asamblea General.

Se prohíbe al Departamento de GTH, conceder ayudas, auxilios y otra clase de beneficios a cualquier título que no esté expresamente regulado en el Estatuto o reglamentos de la Institución. Y no podrá dictar resolución alguna que viole los presentes instrumentos.

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, tendrá la *Misión* alcanzar la calidad y cantidad de recursos humanos atendiendo las funciones de selección, registro, contratación, nombramiento y desarrollo, satisfaciendo las exigencias y necesidades del Sindicato.

La *Visión* se orienta a captar y retener personal calificado a través de una acertada administración del recurso humano.

Son objetivos del Modelo de gestión de TH del Sindicato de Conductores Profesionales del Cantón Cañar:

- Mejorar los procesos de selección, contratación y evaluación del desempeño del recurso humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.
- Propender al mejoramiento de las condiciones laborales y aspectos materiales y no materiales de los miembros que conforman el equipo administrativo en particular y de los empleados y trabajadores en general, que laboran en la institución.

- Velar por el mejoramiento de las condiciones social, económico y cultural, tanto profesional, como sindical y cooperativo de sus miembros.
- Fomentar el espíritu clasista, el compañerismo entre asociados.
- Vigilar el cumplimiento y la fijación del salario mínimo, de acuerdo con las circunstancias económicas de la institución.
- Estimular a los socios que han contribuido al progreso institucional.

Políticas. La política del Departamento de Talento Humano se orienta a mejorar la gestión del recurso humano con que cuenta la institución, mediante la ejecución de las tareas encomendadas a los diferentes niveles de administración que benefician la participación del personal y contribuyen a cohesionar la organización para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las políticas en que se inspira el Modelo del área de administración de personal, lideran acciones y actividades concernientes a sus funciones, y se ejecutan de manera eficiente, a través procesos de actualización permanente. Para cumplir los fines propuestos, el Departamento de TH deberá ampliar el ámbito de los beneficios para el personal sindicalizado, no únicamente del personal directivo, sino del grupo de empleados y trabajadores, velando por sus intereses y creando condiciones para el implemento de nuevas áreas y diversificando los servicios. Mediante programas de motivación, el equipo de talento humano estará en capacidad de optimizar sus habilidades y conocimientos.

Son fines del Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar:

- Orientar las políticas institucionales para que directivos, empleados y trabajadores contribuyan a la buena marcha de la institución.

- Crear condiciones para construir un ambiente armónico y de bienestar en las personas que laboran en la institución.
- Velar por el cumplimiento del Estatuto, en lo concerniente a TH.
- Fomentar el bienestar social, cultural, económico y deportivo.
- Defender los intereses del personal que labora en la institución.
- Asistir, a los miembros del equipo humano cuando se presenten eventos imprevistos, de acuerdo al Estatuto y Reglamento Interno.
- Mediar en casos de conflicto entre compañeros y aplicar procesos de arbitraje de conformidad con la Ley.
- Recomendar al equipo de TH el cumplimiento de los protocolos de sanidad en tiempos de pandemia.
- Velar por el cumplimiento de derechos del TH del Sindicato y mejoramiento sus condiciones laborales.
- Fomentar la realización de actos culturales, sociales y deportivos, para el acercamiento del equipo de TH y sus familias.

Recurso económico y material

La inversión financiera que demanda desarrollar la propuesta para mejorar el rol del Departamento de Talento Humano del Sindicato, tiene que ver con gastos básicos para el funcionamiento de esta sección administrativa para la atención a los usuarios, consistente en el espacio físico donde se instalarán las oficinas, en un número de dos salas, la inversión que cubra los requerimientos materiales básicos para su adecuación y funcionamiento, más la contratación de profesionales que laboren en esta área de administración: un Analista de TTHH. También un Asistente de talento humano.

Constarán en los roles de pago al Personal del Departamento de Talento Humano, conformado por un director Departamental, un Asistente de Talento Humano y un Analista de TTHH.

Los valores de la compensación salarial se agregarán todos los beneficios sociales establecidos en el Código del Trabajo en su capítulo IV de Remuneraciones Adicionales que serán cancelados conforme a los lineamientos dados en dicha normativa.

Sueldos de los colaboradores del departamento de talento humano valores tomados como referencia de la tabla sectorial.

Tabla 15 *Compensación Salarial*

COMPENSACIÓN SALARIAL		
CARGO	SUELDO MENSUAL	
Jefe de Talento Humano	\$	600,00
Analista de Talento Humano	\$	550,00
Asistente de Talento Humano	\$	450,00

Fuente: Archivo del Sindicato

Otros gastos se originan en la adecuación de las oficinas del Departamento de Talento Humano (Vea Tabla 16).

Tabla 16 *Inversión Financiera DGTH*

Gastos por Adecuación del Departamento de TTHH			
Adecuación de oficinas	\$	2.000,00	
Muebles de oficina	\$	1.000,00	Permanente
Material de oficina	\$	2.000,00	Permanente
Computadoras, impresora, teléfono, seguridad	\$	5.200,00	Permanente
Honorario de empleados (asistente y analista de TH)	\$	2.000,00	Mensual
Servicios básicos, internet, limpieza y conserjería	\$	420,00	Mensual
TOTAL	\$	10.620,00	

Elaborado: Autora

El equipo del Departamento de Talento Humano

Jefe del Departamento de Talento Humano

Descripción del cargo

Es el representante legal del Departamento ante la Secretaría General y los organismos de carácter oficial donde se necesite su presencia. Su función básica es desarrollar las políticas de gestión y cumplir el Manual.

Funciones del cargo

- Ser el representante legal del Departamento de TH.
- Manejar los bienes del Departamento de TH y procurar mantener su conservación y crecimiento de los mismos.

- Hacer nombramiento de apoderados judiciales y extrajudiciales.
- Firmar los actos y contratos para los cuales lo autorice la junta de socios.
- Convocar a los miembros del Departamento de TH.
- Vigilar el cumplimiento de la implantación correcta del Modelo de Gestión del Departamento de TH.
- Coordinar los proyectos de desarrollo de TH en conjunto con la Secretaría General.
- Hacer cumplir las políticas institucionales aprobadas por la junta de socios.

Objeto

- Coordinar la gestión del talento humano en el Sindicato mediante actividades de planificación, selección, compensación, desarrollo y bienestar del recurso humano.

Principales actividades

- Validar la documentación necesaria para el ingreso de personal.
- Atender la solicitud de reintegros.
- Gestionar los pagos de bonificaciones.
- Gestionar el pago de aportes a seguridad social y aportes parafiscales.
- Revisar liquidación de aportes a seguridad social y aportes parafiscales.
- Autorizar anticipos de nómina a Operadores.
- Revisar la nómina.
- Convocar y evaluar capacitaciones de salud ocupacional.
- Realizar las llamadas de atención y/o sanciones por la no asistencia a capacitación.
- Coordinar la ejecución del programa de salud ocupacional.
- Ejecutar las reuniones del Comité paritario de salud ocupacional.

- Realizar seguimiento de los funcionarios que padecen enfermedades de tipo general o profesional.
- Coordinar los reportes de accidentes laborales.
- Gestionar los procesos laborales en contra o a favor del Sindicato.
- Atender asuntos sindicales.
- Gestionar descargos de personal sindicalizado.
- Gestionar las certificaciones laborales de ingresos y retenciones.
- Gestionar paz y salvo de Operador por venta o chatarrización del vehículo.
- Coordinar el cumplimiento de los periodos de vacaciones.
- Gestionar las PQRS inherentes al proceso de Gestión Humana.
- Atención a clientes (propietarios y funcionarios).
- Actualizar los documentos legales ante el Ministerio de la protección social.
- Mantener al día y ordenado el archivo de hojas de vida y la documentación a su cargo.
- Enviar correspondencia a despachos.
- Establecer la medición y análisis para los datos de Gestión Humana.
- Participar en el Comité Disciplinario.
- Participar en el Comité paritario de salud ocupacional.
- Participar en el Comité de Convivencia Laboral.
- Participar en las revisiones por la Dirección.
- Otras inherentes al cargo.

Sede del cargo

En la sede principal ubicada en las calles Colón y Campanario.

Competencias específicas

Tabla 17 *Competencias Específicas*

Competencias	Rasgos Personales
	Valores
Personalidad	Honestidad Compromiso Equidad Tolerancia Responsabilidad
	Actitudes
Talentos inherentes	Autoconfianza Liderazgo Capacidad de concentración y análisis Organización Capacidad de comunicación Expresión oral y escrita Autonomía de desempeño Trabajo en equipo
	Formación y nivel profesional
Funcional- Sectorial (destrezas- know how)	Profesional en psicología y/o carreras administrativas. Experiencia Mínimo 3 años en cargos similares.
	Conocimientos específicos
Metodológicas (conocimiento y habilidades del cómo hacer)	Liquidación, nóminas y prestaciones sociales. Legislación laboral ecuatoriana. Salud ocupacional. Normatividad sindicatos. Código de trabajo. Normas de sistemas de gestión. Herramientas estadísticas y de medición.
	Herramientas informáticas
	Nivel medio de suite de office: (Excel, Word y PowerPoint). Manejo de internet.
	Conductas deseables
Competencias interpersonales y sociales (conductas y comportamientos frente a los demás)	Buenas relaciones interpersonales. Adaptabilidad a diferentes grupos sociales y culturales. Apoyo y motivación al equipo de trabajo. Respeto y valoración de los compañeros de trabajo que genere un clima armónico y participativo.
	Capacidades específicas
Estratégicas (apropiación de significados y objetivos)	Capacidad de alineamiento con los objetivos del Sindicato. Capacidad de ejecutar actividades en un plazo determinado. Capacidad de toma de decisiones. Solución de problemas propios de la labor desempeñada. Manejo de conflictos. Capacidad de trabajo bajo presión.

Elaborado: Autora

Relaciones del cargo

Relaciones de autoridad con el secretario general y sus subordinados, asistente y analista de TH. Indirectamente, es responsable por la administración y motivación de todo el recurso humano del Sindicato.

Perfil del cargo

Tabla 18 *Ficha del Puesto de Director*

Denominación del puesto	Jefe del Departamento de Talento Humano
Descripción del puesto	Dirigir, controlar y coordinar las acciones del departamento, cerciorándose que todo se realice de manera adecuada, para llegar al logro de las metas del Sindicato. Vigilar y coordinar al personal del departamento. Controlar que los integrantes del departamento realicen sus funciones correctamente. Llevar el registro y control administrativo del presupuesto asignado para el departamento. Efectuar reuniones periódicas fijando objetivos de trabajo.
Funciones y responsabilidades	Realizar análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. Mantener informado a los colaboradores sobre las particularidades y modificaciones en los servicios. Cumplir y hacer cumplir el reglamento y políticas internas. Supervisar cada una de las operaciones realizadas por asistente y analista de TH. Velar que las BPM se estén cumpliendo a cabalidad por parte de los operarios. Entregar a la dirección técnica o en su defecto a control de calidad toda la documentación de producción Poseer título de tercer nivel en administración de empresas (carreras afines). Ser socio de la institución.
Requisitos del puesto	Tener conocimientos en gestión de TH. Experiencia de 3 (tres) años en dirección o cargos similares. Edad mínima 27 años.

Elaborado: Yenerys Esther Ramírez Cortesan

Analista del Departamento de Talento Humano

Descripción del cargo

- Es la persona responsable de asegurar de que todos los integrantes del equipo directivo y personal que labora en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, se desarrollen dentro de las normas jurídicas y códigos de trabajo y relaciones humanas.

Funciones del cargo

- Supervisar cada una de las funciones realizadas por el personal contratado.
- Elaborar los programas que le sean asignados por el director del Departamento de Talento Humano.
- Mantener la papelería de producción (Batch record) al día y responsabilizarse de su correcto diligenciamiento.
- Actualizar los manuales de información técnica para la gestión de TH, conjuntamente con la dirección del Departamento de Talento Humano.
- Entregar a la dirección del Departamento de Talento Humano toda la documentación de personal evaluación y capacitación.
- Informar a la dirección del Departamento de Talento Humano cualquier anomalía dentro del proceso de gestión de TH.
- Comunicar al director departamental de talento humano cualquier irrespeto, irregularidad o enfermedad que presente.
- Solucionar cualquier inconveniente que se presente en las áreas del Sindicato.
- Capacitar al personal a su cargo.
- Velar por el mantenimiento de las instalaciones y equipos.

Relaciones del cargo

- Relaciones de Autoridad: Con el secretario general, y el Asistente de Talento Humano.
- Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al jefe del Departamento de Talento Humano.
- Relaciones de Coordinación: Asistente de TH.

Perfil del cargo

Tabla 19 *Perfil del Cargo*

Denominación del puesto	Analista de Talento Humano
Descripción del puesto	Ejecuta el Modelo de GTH.
Funciones y responsabilidades	Mejorar continuamente las estrategias de gestión de TH. Poseer título de tercer nivel en ingeniería comercial o carreras afines.
Requisitos del puesto	Tener conocimientos en manejo de herramientas electrónicas inherentes al cargo. Experiencia de 2 años en cargos similares. Competencias: iniciativa, creatividad, trabajo en equipo. Edad mínima 24 años.

Elaborado: Autora

Objeto

Realizar actividades operacionales de Gestión Humana.

Principales actividades

- Estudiar los documentos, solicitudes como pases, certificados, entre otros.
- Ejecutar los procesos de renovación de contratos.
- Entregar carné a los sindicalizados.
- Entregar fotocopia autoliquidación ISS a Operadores.
- Actualizar la información en el sistema de información de recursos humanos.

- Elaborar y actualizar listado de empleados vigentes y retirados del Sindicato.
- Reportar novedades sobre Gestión Humana.
- Solicitar y gestionar saldos de aportes de seguridad social.
- Liquidaciones de vacaciones y prestaciones sociales.
- Elaborar nómina.
- Gestionar la documentación relacionada a nómina e inconsistencias de pagos a seguridad social.
- Gestionar retiros parciales de cesantías.
- Gestionar el proceso de incapacidades.
- Elaborar estadísticas de accidentes laborales y ausentismo laboral.
- Elaborar y manejar de manera ordenada el archivo de los documentos a cargo.
- Otras inherentes al cargo.

Asistente del Departamento de Talento Humano

Cargo: Asistente de Talento Humano

Descripción del cargo

- Es la persona encargada del área de talento humano, así mismo es apoyo para todo el departamento administrativo.

Funciones del cargo

- Atender a todo el personal que requiera asistencia del Departamento de TH.
- Manejar todos los archivos del computador que contengan información de toda documentación que genere el Sindicato.
- Recibir toda la documentación que llegue al Departamento de Talento Humano, y entregarla al destinatario correspondiente.

- Registrar las diferentes visitas que ingresen al Departamento de Talento Humano
- Anotar y entregar las novedades que se susciten en el recurso humano de la institución.
- Archivar toda la papelería que se generen en el Departamento de Talento Humano y mantener su carácter de información confidencial.
- Diligenciar los contratos laborales del Sindicato sean fijos o por prestación de servicios.
- Realizar todas las remisiones requeridas por el Sindicato.

Relaciones del cargo

- Relaciones de Autoridad: No tiene personas a su cargo.
- Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al director Departamental
- Relaciones de Coordinación: Con el secretario general.

Perfil del cargo

Tabla 20 *Perfil del Asistente*

Denominación del puesto	Asistente del Departamento de Talento Humano
Descripción del puesto	Ejecutar los procesos administrativos del departamento, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.
Funciones y responsabilidades	Elaborar los productos que le sean asignados por el director técnico. Actualizar los manuales de información técnica. Dar soporte en la formulación y seguimiento de los planes del Departamento de TH. Medir el desempeño del personal y el cumplimiento de objetivos. Identificar oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos vigentes. Organizar y analizar la información de la dirección. Elaboración y presentación de reportes. Reemplazar al director cuando este no esté presente. Los demás que sean solicitados por la dirección.
Requisitos del puesto	Poseer título de tercer nivel en ingeniería comercial o carreras afines. Tener conocimientos en manejo de herramientas de Word, Excel. Experiencia de 1 año en cargos similares. Competencias: iniciativa, creatividad, trabajo en equipo. Edad mínima 23 años.

Elaborado: Yenerys Esther Ramírez Cortesan

Sede del Sindicato

En la sede Principal ubicada en las calles Colón y Campanario.

El Departamento de TH del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar está regido por el Modelo de Gestión de Talento Humano, que actúa como instrumento catalizador del desarrollo de funciones y tareas encomendadas a cada uno de los integrantes del personal directivo y de servicios de la institución sindical.

*Fortalecimiento de la Gestión de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales
del Cantón Cañar*

La aplicación de este instrumento director del área de talento humano contribuye a orientar las prácticas de gestión humana que se realizan en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, desde un modelo humano renovado, centrado en el análisis y desarrollo de las competencias de las personas que laboran en la institución, en especial en el área administrativa.

Los objetivos se alinean con la búsqueda de tareas que conducen al éxito organizacional para acercar las prácticas de gestión humana con todo aquello que sea relevante para el logro de los objetivos.

Antecedentes

Hace pocos años al talento humano se le denominaba *recurso humano* para categorizar al capital humano de empleados y trabajadores de una institución, catalogando al hombre como un instrumento de la cadena de producción, a quien se le creía pieza sustituible. En la actualidad estos conceptos han cambiado, y el empleado es considerado activo principal e indispensable para llegar al éxito de la organización, evolucionado el término a *talento humano*.

La tarea de administrar el talento humano en sus fases de reclutamiento, capacitación y desarrollo del potencial de los trabajadores, consiste en la formación de grupos competitivos de trabajo capaces de moldearse y adaptarse a cambios. La organización, manejo y dirección del recurso humano se constituye en una necesidad imperiosa para la aplicación de adecuadas técnicas de administración, así como el manejo de su estructura organizacional.

El manejo de su estructura organizacional requiere optimizar el Modelo de Gestión de Talento Humano en el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, cuya elaboración, de acuerdo

a la situación actual, pretende suplir la carencia de manuales de funciones directivas, y mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios que laboran en la institución del volante. La elaboración del referido Modelo utilizó estrategias cualitativas – cuantitativa en el proceso de recolectar e interpretar información que permite identificar las necesidades de la institución, específicamente del área directiva y de talento humano.

El Modelo destinado a regir la marcha del Departamento de Talento humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, se sustenta en la documentación de funciones y procesos inherentes a la gestión del personal. Contiene el marco teórico de temas administrativos de talento humano, donde se presentan definiciones, procesos de gestión y estrategias, así como los subsistemas que conforman la gestión del talento humano.

Justificación

De acuerdo al diagnóstico inicial, el Sindicato del cantón Cañar, carece de un Departamento de Talento Humano enfocado a los objetivos institucionales de gestión del TH con que cuenta la institución.

En este sentido, la propuesta desarrolla dos objetivos básicos: mejorar el referido Departamento, y la dotación de un Modelo de Gestión para esta nueva instancia administrativa en la institución. La necesidad de concebir un Modelo de Gestión para el Departamento de Talento Humano –implementado en forma simultánea–, facilita los procesos, por ejemplo, de selección y contratación, y podrá desarrollar las potencialidades de directivos y empleados de la institución clasista. Como la formulación del Modelo, está acorde a la implementación de acciones que mejoren el Departamento de esta área, se adapta el enfoque por procesos para la administración, que permite la identificación y documentación de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la dirección del

Sindicato, complementada con la caracterización y documentación de los procesos de gestión de talento humano.

En la actualidad, la administración del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, denota falencias en ciertas fases de administración de personal - precisamente por la ausencia de un Departamento regulador— generando baja productividad, lento desarrollo y desaprovechamiento de las potencialidades del personal. La administración y su órgano directivo, la Secretaría General, con nuevo modelo mejorado, en el área administrativa, creará un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional, de acuerdo al organigrama estructural, con niveles jerárquicos claramente definidos.

Sin que la creación de dicho departamento y la dotación de un Modelo de gestión, sea la panacea, se espera crear políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal, especialmente directivo.

Características

El Modelo de Gestión de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a otorgar a la institución una estructura de gestión de personal, idónea, en función de sus necesidades, mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la selección como en la capacitación y asignación de tareas, el Modelo planteado es un documento guía del manejo del personal que labora en el Sindicato, especialmente en el área administrativa, tiene por objeto contribuir a la solución de problemas que se puedan presentar y que incidan en el desarrollo institucional, enfrentándolos mediante la aplicación de diferentes acciones.

El Modelo de Gestión de Talento Humano diseñado para el Sindicato, aspira mejorar la gestión del talento humano, en este rubro, apunta a mejorar el aspecto administrativo y operacional de la institución sindical, mediante la optimización del recurso humano.

Propone desarrollar la gestión mediante técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal e incentiven su talento en los ámbitos profesional, laboral y personal “el diseño e implementación de un modelo que rijan al personal posibilita que mejore el rendimiento porque un empleado que se siente a gusto e identificado con su ambiente de trabajo, garantiza calidad en las tareas encomendadas”.

El diseño del Modelo de gestión de talento humano en el Sindicato de Choferes del cantón Cañar, se contextualiza en el estado actual de crisis sanitaria provocada por la pandemia, y a las necesidades de cada área de la institución, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos y optimizar las estrategias. Se apoya en los conceptos de las ciencias organizacionales y en las nuevas estrategias para alcanzar productividad y competitividad sostenibles.

El talento humano reconoce las capacidades de inteligencia, esfuerzo y actitud del recurso humano para desarrollar los procesos productivos (Carbarcas 2016). El secretario general y demás miembros de la administración tienen un periodo específico para desarrollar el encargo. Los empleados del departamento deberán ser de carrera y mantenerse estables en sus puestos de trabajo a través del tiempo, algunos miembros del equipo deberán ser capacitados hasta alcanzar experticia en el tiempo de entrenamiento. La consolidación del equipo en su fase de coordinación y otras características de la conformación de grupos de trabajo les vuelve competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como capital importante. Y la administración de ese capital, una de las tareas decisivas de la organización.

Vargas (2002, 15) considera que, en los planos humanos, socio culturales y en el ámbito laboral, en la actualidad la gestión del talento humano “comienza a realizarse ahora ya no en base a elementos como la tecnología y la información²; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

El Modelo de gestión de TH propuesto para el Sindicato del cantón Cañar, está ligado al personal que labora en la institución, con énfasis en el personal administrativo que deberá desplegar sus funciones conforme a las tareas encomendadas.

Misión, visión y objetivos

La evolución de la administración del talento humano obedece a los avances científicos y tecnológicos, al cambio de paradigmas en las diferentes disciplinas del saber y al desarrollo de conceptos y categorías, además de la inserción de los negocios en el mundo globalizado. Tanto que la administración del talento humano requiere procesos de planeación acorde con el manejo de técnicas que se conecten con el mundo y promuevan el desempeño eficiente del personal e incentiven el talento humano en diferentes ámbitos. Desde esta óptica, el talento humano “ocupación” (va ligado a la capacidad de entender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada Cardona 2011, 33) asumiendo sus destrezas, competencias y experiencias en el campo laboral. Son sus *objetivos*:

- Contribuir al éxito de la institución sindical.
- Suministrar el talento humano necesario a cada proceso a fin de soportar los diferentes retos, funciones y actividades que desarrolla.
- Brindar a los funcionarios del Sindicato remuneración de acuerdo a sus competencias.
- Apoyar el desarrollo personal de quienes componen la institución.

² Stephen Covey (2012) dice que la tecnología puede reinventar un negocio pero que la clave del éxito serán siempre las relaciones humanas.

- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo y su mejoramiento continuo.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la institución y se impliquen en ella.
- Cumplimiento de la normativa de la institución y legislación vigente.

Para alcanzar los objetivos se aplican estrategias a través de las cuales el Modelo utiliza procesos, estructura, aptitudes y recursos, con el objetivo de aprovechar las oportunidades del entorno y las capacidades de los miembros. Las estrategias tienen que ver con el proceso de determinar la orientación más adecuada de cada una de los procesos de gestión de los recursos humanos según las diferentes opciones estratégicas donde la organización pueda obtener ventajas competitivas a través del desempeño de recursos humanos seleccionados.

Misión. La principal misión de la gestión de talento humano se encamina hacia la satisfacción de las necesidades de los miembros del equipo, el empleado (servidor) o trabajador (obrero), brindando asesoría, apoyo, capacitación, motivación y calidad en forma oportuna e implementando prospectivamente estrategias para lograr los objetivos del Sindicato y hacer de los empleados y trabajadores personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los valores, principios y objetivos del Sindicato.

Visión. Contribuir a la mayor eficiencia a los resultados institucionales y desarrollar estrategias sociales que sirvan de apoyo a los planes institucionales.

Marco institucional y legal

El marco institucional del Modelo es el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, una filial de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador. El Modelo se rige por el reglamento de la Superintendencia de Compañías donde las organizaciones registran los reglamentos internos. Atiende un conjunto de Leyes entre las que se menciona la

Constitución de la República del Ecuador, más Decretos y Reglamentos que rigen las relaciones laborales en el país. Además, se ciñe a Normas legales internacionales como la Comisión de Administración Pública Internacional que aprobó en el 2000 el Marco para la gestión de recursos humanos, además del Código de Ética de la sociedad para la ARH, y la Ley N1164, Disposiciones en materia del Talento Humano.

Entre los instrumentos nacionales se enumera:

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, tiene por objeto la organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes, el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor; y la tipificación y juzgamiento de las infracciones de tránsito (Ponce 2012).

Ley de Régimen Tributario Interno, regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos (Servicio de Rentas Internas 2013).

Código de Trabajo, las asociaciones profesionales o sindicatos gozan de personería jurídica por el hecho de constituirse conforme a la ley y constar en el registro que al efecto llevará la Dirección Regional del Trabajo. Se probará la existencia de la asociación profesional o sindicato mediante certificado que extienda dicha dependencia (Ministerio de Relaciones Laborales 2013).

Federación Nacional de Choferes Profesionales del Ecuador, filial de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador; las escuelas de capacitación conseguirán su personería jurídica en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MOP) y se requiere autorización previa de la Agencia Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres (ANT), dichas escuelas serán administradas por la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador, a través de los sindicatos provinciales y cantonales (Ley de Tránsito, 2013)

Estatuto del Sindicato, el Estatuto del Sindicato sirve de orientación de los derechos y deberes que deben cumplir a los miembros de esta Institución, además de regir los destinos del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que ampara jurídicamente el desenvolvimiento institucional.

Subsistemas

El Modelo de Gestión diseñado para el Departamento de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, está conformado por subsistemas que orientan procesos de 1) selección y contratación, 2) capacitación y 3) evaluación del desempeño, cuyo desarrollo orienta las funciones que cumple el Departamento de Recursos Humanos.

Además de proporcionar sustento teórico y metodológico al Departamento de Talento Humano, los subsistemas confluyen en objetivos comunes para crear en el Sindicato un clima organizacional favorable, como elemento que interviene estrechamente en los factores del sistema organizacional en la institución que se traducen en la productividad laboral, así como la satisfacción del empleado o la rotación del personal, se define como “las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional” (Molinas 2009, 84).

El clima organizacional o ambiente laboral es de relevancia en el desenvolvimiento de los empleados y responsabilidades delegadas. Se encuentra integrado por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente, sumado aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas que lo conforman, en medio de un “ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (Berbel 2007, 104). A continuación, los subsistemas que orientan los procesos de gestión de personal.

Subsistema de selección y contratación

Este subsistema incluye procesos de reclutamiento, selección y contratación. Al que se ha incluido la parte relacionada con las remuneraciones. Inicia con la fase de captación de talento humano, conocida como proceso de *reclutamiento*, consiste en la convocatoria a los actores para que brinden servicios a la institución. Es el proceso por el cual “se convoca y atrae a los mejores individuos en función de una necesidad requirente bajo estándares óptimos que buscan idoneidad en funciones referentes al cargo para una posición en específico” (Orellana 2017, 95), el “conjunto de procedimientos utilizados para captar [...] aspirantes para determinado puesto en la organización” (Cordero 2005, 87). La relevancia sobre el reclutamiento de un profesional para que ejerza las funciones es clave para obtener un equipo de trabajo óptimo y motivado conformado por personal idóneo.

El Sindicato del Cantón Cañar, carece de políticas de reclutamiento y selección del talento. Se debe a la ausencia de un Departamento de TTHH, carencia de una persona encargada de la gestión de talento humano y sobre todo a la falta de conocimiento sobre el tema.

La selección de candidatos de mayor competitividad redundará en contratar personal con reputación, estabilidad y reconocimiento de la sociedad. Se divide en canales de índole interno y externo.

Canales de reclutamiento interno. Una vez definidos los cargos requeridos, se inicia con un *plan de carrera* que incluye la promoción de personal en función de sus capacidades y conocimientos a un puesto específico con ello se garantiza una retención de empleados comprometidos y con lealtad hacia la institución. , a la hora de definir candidatos será de gran importancia el tiempo de labor en la empresa y preparación sin embargo la fidelidad laboral es lo que genera un peso importante en la toma de una decisión en este aspecto.

Canales de reclutamiento externo. Se aplica para casos en que los canales internos de reclutamiento no cubren la vacante o vacantes, entonces se aplica el proceso externo que comprende los siguientes rubros.

Referidos. Este canal constituye una de las mayores fuentes de reclutamiento, consiste en sugerencias de los empleados en servicio activo, orientadas a cubrir los cargos que demanda la institución.

Plataforma gubernamental de empleo. Plataformas como Socio empleo, son fuentes gubernamentales eficaces para captar a candidatos aptos para laborar en el cargo que se solicite.

Plataformas privadas de empleo. Agencias privadas encargadas de reclutar candidatos en función de un perfil específico, a donde se acude en caso de requerir personal que no sea sesgado por preferencias administrativas.

Centros de educación. Los centros de educación superior o escuelas politécnicas son lugares donde se puede identificar personal con formación académica requerida por la institución.

Anuncios clasificados en medios de comunicación. El uso de los medios de comunicación escritos, es un método funcional en el proceso de convocatoria al personal en función de su profesión para ocupar determinada plaza de trabajo.

Anuncios vía web 2.0. Otro canal de reclutamiento hace relación al uso de plataformas

digitales, especialmente internet³ y redes sociales, específicamente, anuncios vía web 2.0, válidos para el proceso de reclutamiento de personal.

Figura 7 *Anuncio en Facebook*



Fuente: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100006165497582>

Ficha de Solicitud de empleo El siguiente esquema de ficha de reclutamiento recopila información de todos los potenciales reclutados y que son de gran utilidad para el seleccionador a la hora de definir un perfil sugerido en dicha solicitud. (Anexo 4)

Problemas en el proceso de reclutamiento. El Sindicato del Cañar no posee instrumentos técnicos para el proceso de reclutamiento, debido, entre otros factores, a la falta de un plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo, y a la falta de información sobre

³ En el Ecuador apenas el 54,1% de individuos tiene acceso a internet, lo que significa que una de cada 10 personas en edades entre 15 y 49 años es analfabeta digital, es decir que no cuenta con un celular activado, y no sabe utilizar un computador, ni internet.

Técnicas de Recursos Humanos. Algunos contratos soslayan los requisitos de la Ley laboral (que exige certificado de salud, record policial), los seleccionados no cuentan con formación académica adecuada para el cargo (conocimiento de Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y servicio al cliente), tampoco se solicita un soporte de datos personales (cartas de recomendación y Curriculum vitae), limitándose a la recomendación que hacen los empleados (canal Referidos). No existe una base de resultados de entrevistas anteriores aplicadas al personal contratado y de formato de solicitud de empleo. A continuación, se describe los Pasos de la selección de personal.

Recepción de requerimiento. Se identifica el requerimiento de personal en un área determinada y se procede a su trámite en la Gerencia General.

Recopilación de solicitudes de empleo. Es la admisión de la Hoja de vida del postulante. En este espacio se entregará una breve descripción del cargo motivo del concurso. Finalmente, los resultados de la prueba se someten a evaluación de idoneidad por cargo requerido, lo mismo que pruebas de aptitudes, de personalidad y más test psicológicos que ubican a los postulantes en categorías (C 3 y D4).

Tabla 21 *Categorización*

Categorización		
A	1	Requisitos cumplidos
B	2	La mayoría de requisitos
C	3	Pocos requisitos
D	4	No cumple

Elaborado: Autora

Entrevista de selección. Se celebra entre candidato al cargo, jefe del área que requiere personal y el jefe del Departamento de Talento Humano, para conocer la formación, experiencia, ciertos rasgos de personalidad, de experiencia. A continuación, se verifica las

referencias personales y la condición legal del postulante examinado. Finalmente se redacta un informe psico laboral y se convoca a la entrevista final, previo la firma del contrato. (Anexo 5)

Evaluación médica. El proceso de selección no deberá perder de vista el nuevo escenario caracterizado por la crisis sanitaria, debiendo acoger con estrictez las decisiones del COE nacional y la normativa del Ministerio de Trabajo, en su parte pertinente “todo empleador debe de realizar exámenes médicos de preempleo periódicos y de retiro en la empresa para conocer su estado de salud actual”. (Acuerdo 1404, Reglamento para el Funcionamiento de los Servicios Médicos de Empresas, capítulo 4, artículo 11, numeral 2, literal a, b, c, numeral 5, literal b). A lo que deberá agregarse la vacuna antiviral.

Problemas que presenta el proceso de Selección. Los problemas que se presentan en el proceso de selección tienen que ver con la falta de aplicación de pruebas psicológicas, de idoneidad, o de conocimientos que puedan mostrar el nivel de conocimiento de la persona, previo a la contratación, necesarias para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes.

Para la selección de candidatos solo se realiza una entrevista no estructurada lo que eleva el grado de no confiabilidad. Asimismo, los componentes de evaluación y verificación, son inconsistentes o no realizan. Respecto al examen médico, al nuevo empleado n se le exige un certificado de salud, menos una prueba COVID– 19, lo que podría acarrear consecuencias negativas al contratarse a una persona con enfermedades contagiosas con muchas ausencias laborales derivado de problemas de salud.

Proceso de contratación de personal. La decisión de contratar se da en el momento que las personas involucradas en el proceso lleguen a un acuerdo durante la entrevista. El proceso inicia convocando a los profesionales que se han presentado a las pruebas de selección, para

una entrevista final. Tiene por *objetivo* garantizar que la persona seleccionada pueda ser contratada y preste servicios en la institución. Este proceso debe aplicarse desde una selección por competencias para los cargos definidos en cada una de las dependencias de la institución sindical.

La contratación realiza el Departamento Administrativo, después de haber aplicado una entrevista personal, analizada la hoja de vida y verificadas las referencias relacionadas con la formación y experiencia para el cargo. De igual forma, el proceso de inducción lo realiza el jefe del departamento que ha convocado el concurso de méritos para llenar una vacante. A continuación, los objetivos de la propuesta.

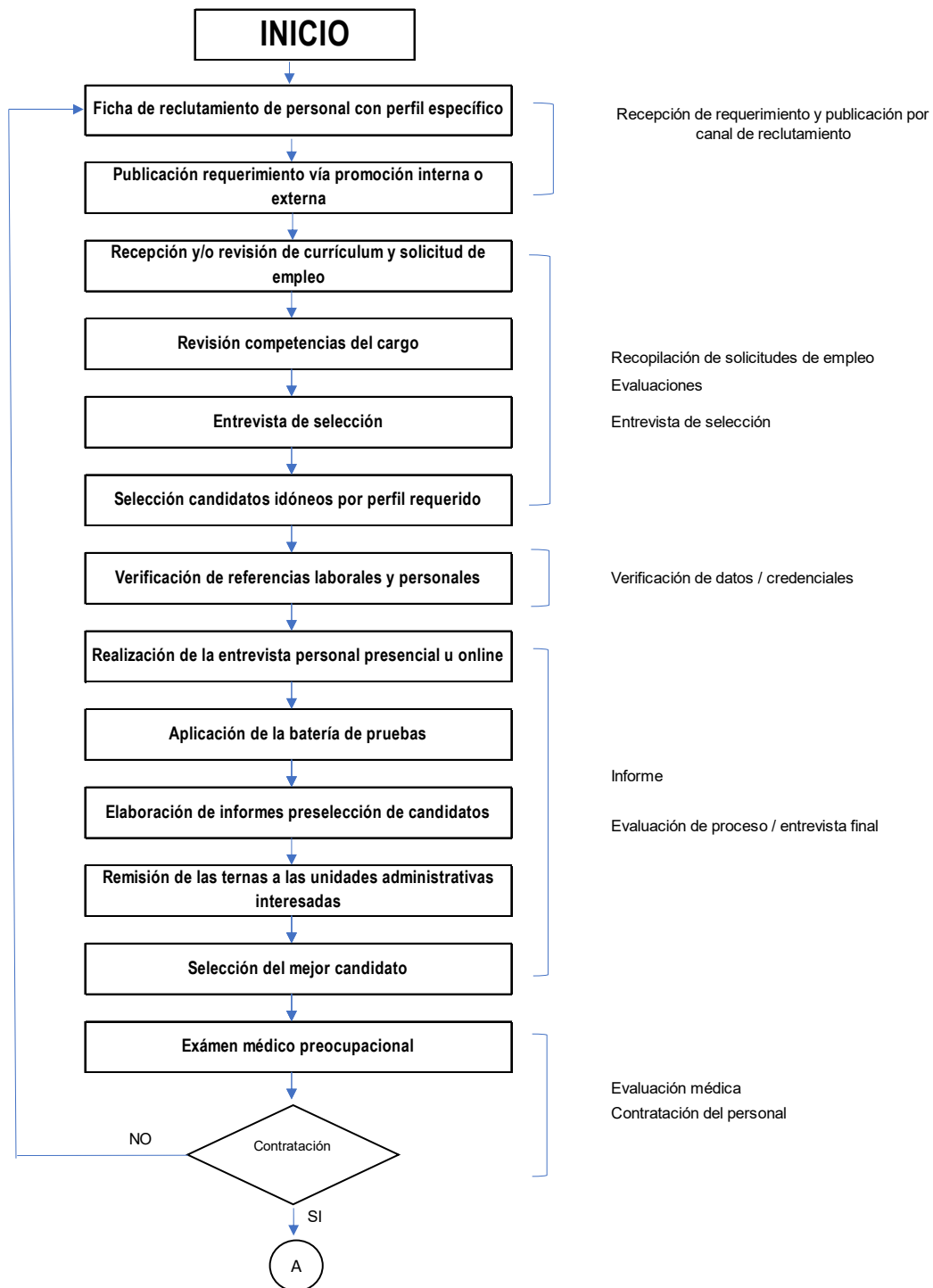
En primer lugar, el reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección y siguiendo un plan que ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro; ese plan permite actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal y las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Siempre que lo juzgue necesario, se debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con la persona que solicitó el nuevo puesto. El proceso de contratación escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto. En caso de que existieran dos o más candidatos con un resultado satisfactorio, el reclutador y el jefe inmediato realizaran un análisis entre los candidatos para elegir a uno de ellos.

La contratación realiza el Departamento Administrativo, después de haber aplicado una entrevista personal, analizada la hoja de vida y verificadas las referencias relacionadas con la formación y experiencia para el cargo. De igual forma, el proceso de inducción lo realiza el jefe del departamento que ha convocado el concurso de méritos para llenar una vacante. A continuación, los flujogramas.

Flujograma de reclutamiento

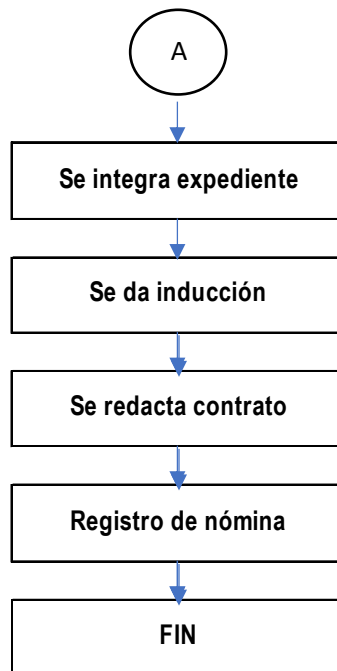
Figura 8 *Flujograma de Reclutamiento*



Fuente: Autora

Flujograma de selección

Ilustración 9 *Flujograma de Selección*



Fuente: Autora

Subsistema de evaluación del desempeño

Es la política de recursos humanos adoptada por la organización para la evaluación de los colaboradores, procedimiento empleado para medir el desarrollo laboral en los estadios de comportamiento y resultados relacionados con las actividades de trabajo de cada persona empleada, así como el nivel de interés que demuestra en qué medida es productivo y si a futuro podrá mejorar su rendimiento.

Proceso integral que determina responsabilidades relacionadas al puesto, sus funciones y compromisos por los cuales deben ser evaluados, de modo que se pueda establecer su rendimiento laboral estimado. Evaluación del desempeño se define como aquel proceso

sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, tareas y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizando mediante una serie de instrumentos (Faela 2008, 39) Se emplea para identificar los niveles de competencias de cada participante.

Evalúa conocimientos y nuevas habilidades que mejoran el desarrollo de las actividades en la organización y elevan el nivel de desempeño, en función de los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

Evaluación del desempeño, es una técnica imprescindible en la actividad administrativa. La Evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por que proporciona información a las personas sobre las prioridades y pautas que busca la institución, valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación (Coronel y Fárez 2010, 93).

Metodología para la aplicación de la evaluación. La metodología del proceso de evaluación para todas las dependencias y empleados del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar tiene las siguientes características.

- Toma en cuenta la planificación realizada por el encargado de talento humano, el día y la hora señalada se debe realizar el proceso de evaluación por parte de cada uno de los jefes y sus subalternos.
- El evaluador informa al evaluado cuales son los objetivos de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados que serán obtenidos.
- Una vez seleccionadas cada una de las respuestas y las variables definidas, la herramienta de evaluación arrojará de forma automática un informe individual con

las respectivas calificaciones y las observaciones del caso por cada una de las competencias que se haya evaluado por el ciclo evaluado.

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral cada uno de los empleados del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, basado en las competencias necesarias para desempeñarse acertadamente en sus cargos.

Alcance: El proceso es aplicable a todas las dependencias y empleados de la organización.

Responsable: Analista de talento humano.

Etapas:

- Programación de la evaluación: El analista de talento humano en compañía del jefe departamental, llevaran a cabo la planeación y programación de las respectivas fechas de ejecución del proceso de evaluación, responsables, recursos, equipos necesarios para la realización. Se llevará a cabo de forma vertical, donde se tiene en cuenta la opinión del jefe inmediato y el colaborador, con el respectivo aval del jefe evaluador que garantice la objetividad del proceso.
- Comunicación del proceso: Por medio de comunicado enviado por correo interno y se publicará en carteleras de la empresa, el encargado de talento humano informa a todos los colaboradores y empleados de la empresa, los objetivos, procedimientos y fechas de la realización.
- Entrenamiento del equipo de evaluadores: El área de talento humano debe realizar un entrenamiento previo al equipo de evaluadores sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño laboral, dando claridad al uso correcto de la herramienta de evaluación, suministrar las especificaciones requeridas para lograr el éxito en el proceso.

- Realización de la evaluación: Esto se llevarán a cabo por medio de la realización de los formatos de evaluación diseñados.
- Entrega del formulario: Una vez diligenciado el cuestionario de evaluación de desempeño, el evaluador imprimirá y firmará, y recogerá las formas del evaluado y su jefe, cuando cuenta con todas las firmas deberá ser entregado al encargado de talento humano, para su respectivo control, registro y protección que permita la generación del informe correspondiente.
- Análisis y descripción de los resultados: Cuando se obtengan los resultados de la evaluación, estos serán analizados conjuntamente entre el evaluador y el evaluado y se harán las observaciones correspondientes. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades del evaluado y las causas y consecuencias de las mismas buscando entre las partes un plan de mejoramiento.
- Formulación del plan y compromiso de mejoramiento: Analizados los resultados y todas las observaciones, se harán las recomendaciones y se generarán los compromisos por parte del evaluador y evaluado, con su respectiva fecha de cumplimiento. Esto se debe hacer con el objeto de tener elementos para lograr el respectivo seguimiento y control del proceso de mejoramiento de las competencias en las que se identificaron las falencias por parte del colaborador empleado.

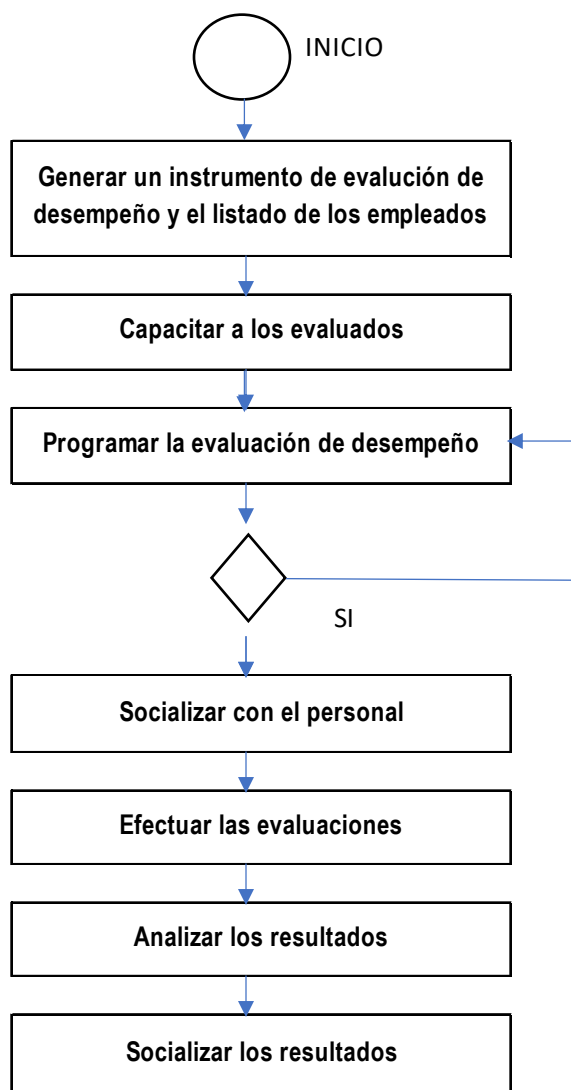
Competencias a evaluar

Se evaluará el desempeño del empleado a partir de los siguientes factores.

- *La orientación a resultados.* Mide la consecución de los resultados en función de la calidad y rendimiento de los colaboradores buscando superar los estándares propios de excelencia.
- *Orientación al cliente (interno y externo).* El colaborador entiende los requisitos de clientes tanto internos como externos, es decir se anticipa y supera los requerimientos de clientes.
- *La eficiencia operativa.* El empleado es capaz de realizar actividades de forma eficiente de tal forma que genere mayor rentabilidad a la empresa.
- *Trabajo en equipo.* El empleado coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo creando sinergia en función de un solo objetivo.
- *Transparencia.* Refleja un empleado con valores éticos y morales que denoten honestidad y transparencia en sus actividades.
- *Colaboración.* El colaborador realiza acciones de ayuda hacia sus compañeros sin desatender sus propias obligaciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- *Proactividad.* El empleado propone soluciones rápidas y oportunas eventos inesperados para evitar crisis futuras y proponer soluciones.
- *Adaptabilidad al cambio.* El colaborador reacciona efectivamente ante cambios inesperados en las actividades diarias y rápida adaptación a circunstancias adversas.

Diagrama de flujo evaluación desempeño

Figura 10 *Flujograma de Evaluación Desempeño*



Fuente: Autora

Formato de la Evaluación de Desempeño. La medición del desempeño de los trabajadores de las áreas administrativa u operativa el Sindicato debe efectuarse por lo menos dos veces por año para medir el nivel compromiso para con la institución y en el corto plazo se puede levantar un sondeo de clima organizacional.

La evaluación parte de los siguientes parámetros:

- La evaluación deberá ser llenada únicamente por el jefe inmediato de quien es evaluado.
- La calificación deberá ser asumida por el empleado evaluado, con responsabilidad y objetividad con el compromiso de una mejora continua.

Escala de calificación por competencias. Se establece una escala de Likert de 4 categorías:

4: Siempre 3: Frecuentemente 2: A Veces 1: Nunca

Escala de cumplimiento POA del Sindicato. La calificación del evaluado se otorga de acuerdo a los siguientes criterios:

4 = Cumple a satisfacción: 100%

3 = Realiza un buen trabajo: 80% - 100%

2 = Trabaja solo lo necesario: 79% - 50%

1 = No cumple las expectativas: Menor a 50%

Escala de calificación evaluado. A criterio personal y en función de un criterio responsable el evaluado remite su calificación por:

4 = Cumple a satisfacción

3 = Realiza un buen trabajo

2 = Trabaja solo lo necesario

1 = No cumple las expectativas

En una primera instancia el evaluado valora si posee competencias por encima de lo establecido y las evidencia en su desempeño. Se considera además la inclusión de un campo "Mejora continua", donde se indica los aspectos menos desarrollados en el evaluado y que afectan directamente en su puesto de trabajo. Así mismo se tiene un campo de

"Oportunidades de crecimiento" donde se considere al empleado con potencial para poder ser promocionado a cargos de mayor responsabilidad. (Anexo 6)

Cuestionario de desempeño. El cuestionario valida cada una de las competencias mediante la inclusión de tres elementos que corroboran con la categoría analizada, generando valor agregado a cada componente. El cuestionario sigue el siguiente orden: Encabezado - Datos generales - Instrucciones.

Cuestionario de desempeño

La orientación a resultados

COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	CALIFICACIÓN
1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.	
2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido.	
3. Atiende los requerimientos solicitados.	

Orientación al cliente (interno y externo)

COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	CALIFICACIÓN
1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean.	
2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.	
3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiere de sus servicios.	

La eficiencia operativa

COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACIÓN
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.	
2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento.	

Trabajo en equipo

COMPETENCIA 4 : TRANSPARENCIA	CALIFICACIÓN
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.	
2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.	
3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	

Transparencia

COMPETENCIA 5 : EFICIENCIA OPERATIVA	CALIFICACIÓN
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.	
2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.	
3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejorar cuando se presentan dificultades.	

Colaboración

COMPETENCIA 6 : COLABORACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.	
3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.	

Proactividad

COMPETENCIA 7 : PROACTIVIDAD	CALIFICACIÓN
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo de trabajo diario.	
2. Realiza acciones preventias para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	
3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	

Adaptabilidad al cambio

COMPETENCIA 8 : ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	CALIFICACIÓN
1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.	
2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.	
3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	

Para cerrar la evaluación se mide el aporte del empleado a los objetivos de la institución y el cumplimiento del Plan Operativo Anual. Se otorga una calificación al avaluado para llegar a un resultado final. Para formalizar firman las partes involucradas.

II. CUMPLIMIENTO DE POA			
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:			
4= Supera las expectativas: 100%			
3= Dentro de las expectativas: 80% - 100%			
2= Por debajo de la expectativas: 79% - 50%			
1= No cumple: Menor a 50%			
ASPECTOS EVALUADOS		CALIFICACIÓN	
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia / Área			
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
4= Supera las expectativas			
3= Dentro de las expectativas			
2= Por debajo de la expectativas			
1= No cumple			
ASPECTOS EVALUADOS		CALIFICACIÓN	
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.			
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.			
IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	0,40		
II. CUMPLIMIENTO DE POA	0,50		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	0,10		
RESULTADO OBTENIDO			
V. COMENTARIOS			
VI. DESARROLLO			
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA CONTÍNUA EN EL PUESTO ACTUAL			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		ACTIVIDADES ORIENTADAS	
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		ACTIVIDADES ORIENTADAS	
Sello y firma del Evaluador		Sello y firma del Gerente TTHH	

Subsistema de capacitación del personal

Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo” (Dessler 2001, pág. 249). Es también un proceso que se realiza al personal de la institución con este proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la institución, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de reclutamiento, selección y reclutamiento de personal, es decir el conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Este rubro de entrenamiento y desarrollo es importante para la organización cuando su personal debe aprender a desempeñarse en un puesto, a usar un equipo nuevo, incrementar habilidades o mejorarlas. “Para que los programas de desarrollo y entrenamiento sean apreciados estos tienen que ser consistentes porque así se logrará desarrollo moral, la motivación a largo plazo y mejores resultados, además debe ser constante, con instructores adecuados, con sesiones preparadas y controladas, con un debido seguimiento y que sean compartidas” (Gavin 2006, 58).

Alcance. El plan de capacitación alcanza a todo personal idóneo que cumpla con los requisitos establecidos de acuerdo al puesto de trabajo que se encuentre vacante, que sienta el compromiso por el mejoramiento continuo y creciente de la institución sindical.

Objetivos del plan de capacitación

- Optimizar el uso de los recursos materiales, tecnológicos y económicos de la institución sindical.
- Desarrollar de forma eficiente cada uno de los procesos de la institución *sindical*, de tal forma que el macroproceso de la institución sindical esté correctamente estructurado y en funcionamiento óptimo.
- Desarrollar en las personas por medio de sus competencias laborales el trabajo en equipo, el refuerzo de valores, comunicación.

Plan de formación y capacitación

Este Plan parte de un análisis del diagnóstico de necesidades formativas del Sindicato, hasta la evaluación del impacto a corto, mediano y largo plazo. La modalidad, tipo, presupuesto y otros elementos del referido Plan de capacitación, se detalla en los Objetivos específicos.

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Esta capacitación orienta a facilitar la integración del nuevo empleado, se desarrollará como parte del proceso de selección del personal.

Capacitación Preventiva: Es la que está orientada a prever los cambios que se producen en el personal. Tales como; nuevos métodos de trabajo, tecnologías, equipos de trabajo, entre otros.

Capacitación Correctiva: Se orienta a solucionar “problemas de desempeño”, se utiliza cuando el empleado no se encuentra con los conocimientos suficientes para desempeñar las funciones.

Modalidades de Capacitación

- **Formación:** Esta modalidad es de gran importancia para el sindicato, puesto su propósito principal es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general.
- **Especialización:** En esta modalidad se capacita al personal para que se especialice en su actividad a desempeñar dentro del sindicato de manera eficaz y eficiente.
- **Perfeccionamiento:** Es aquí en donde se mejora las falencias del empleado sin dejar de lado su experiencia laboral.

Niveles de Capacitación

Nivel Básico: Se orienta al personal que está empezando el desempeño de funciones específicas en el sindicato. Su función principal es instruir al nuevo personal sobre la actividad principal de la institución.

Nivel Intermedio: Está enfocado al personal que requiere profundizar conocimientos y perfeccionar habilidades en una ocupación determinada.

Nivel Avanzado: Se orienta al personal que necesita obtener una visión integral y profunda sobre las actividades a desempeñar. En este nivel de capacitación su objetivo principal es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Justificación

La correcta capacitación brinda a los colaboradores conocimientos, aptitudes y habilidades para el buen desempeño satisfactorio de las actividades del entorno en el cual se desenvuelve el empleado, a sabiendas que toda institución depende del elemento humano para su continuidad dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

Diagnóstico

A continuación, se presenta el Plan de formación y crecimiento del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que, se aspira, cubra las falencias y necesidades detectadas mediante el trabajo de campo orientado al área de recursos humanos; para lo cual se plantea una propuesta que cubra las necesidades de mejora y fortalecimiento institucional. Se parte de las principales falencias: (Anexo7).

- Relaciones interpersonales
- Funciones y competencias por cargo
- Calidad en el servicio
- Desarrollo organizacional
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Seguridad y riesgos laborales
- Primeros auxilios
- Ética y valores

Objetivos

- Desarrollo integral de los colaboradores y la excelencia en la prestación del servicio al cliente interno como externo.

- Capacitar a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, sean estos administrativos u operativos para la realización de todas sus actividades con la mayor eficiencia y optimización de recursos.
- Dar a conocer al personal las mejores prácticas en relación al servicio que ofrece la institución.
- Fortalecer el talento humano cualificado como aporte al crecimiento de la institución.
- Tener una visión clara del objetivo que persigue la empresa y la integración interdepartamental a todos los niveles, optimizando de esta manera el servicio hacia la comunidad.
- Potenciar directivos con conocimientos sobre cultura organizacional y dirección compartida aplicada en todas las áreas funcionales de la entidad.
- Empoderamiento de todo el personal a través de los Planes de Capacitación, con la finalidad de generar responsabilidad y compromiso entre ellos.
- Alcanzar niveles óptimos de conocimiento en temas referentes a idiomas como parte de una ventaja competitiva de la empresa.

Beneficios de la capacitación y formación

- Potenciar el conocimiento del cargo en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Mejora la interrelación mediante el trabajo en equipo.
- Aumenta la productividad laboral.
- Disipa las dudas y prepara al colaborador para la toma de decisiones y solución inmediata a los problemas.
- Mejora la comunicación interdepartamental o clientes internos.

- Genera confianza al empleado haciéndolo más asertivo en sus actividades.
- Convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar.

Con la aplicación del plan de capacitación se espera los siguientes resultados.

- Mejora en el ambiente laboral.
- Mayor productividad en la empresa.
- Mayor desempeño y rendimiento producto de la capacitación.
- Mayor compromiso por parte del empleado para con la empresa.
- Ampliación y actualización de conocimientos, habilidades y competencias fundamentales para cada uno de los cargos.

Presupuesta del Plan Anual de Capacitación para el Sindicato de Choferes

Crear un plan de presupuesto de capacitación no solo es necesario desde el punto de vista regulatorio, sino que tiene sentido desde el punto de vista financiero. Es una manera de garantizar que el personal de la institución tenga las habilidades y competencias requeridas para completar las tareas hasta llegar a un nivel de calidad óptima.

Una vez que se haya priorizado las necesidades de capacitación de los empleados en el cuadro planteado de la detección de necesidades de capacitación (DNC) se procede a realizar el presupuesto del plan.

Para ejemplo de nuestro estudio en reunión mantenida con directivos, se llegó a la a determinar los siguientes temas como prioritarios para la institución los mismos que fueron utilizados para realizar el presupuesto detallado a continuación:



DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Elaborado por:
 Analista de Talento Humano

Revisado por:
 Jefe de Talento Humano

PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AÑO 2021 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON CAÑAR

Nro.	AREA	TEMA	OBJETIVO	N° PERSONAS	N-DIAS	N° HORAS TOTALES	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	VALOR ESTIMADO/HORA	Valor Real					AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
									Capacitación	Viáticos	Refrigerios	Imprevistos	insumos					
1	Todas las áreas	Manejo de clima y cultura organizacional	Formar al personal en competencias relacionadas con los perfiles de cargos	13	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 240,00	\$ 10,00	\$ 15,00	X				
2	Todas las áreas	Evaluación de desempeño	Formar al personal en competencias relacionadas con los perfiles de cargos	13	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 240,00	\$ 10,00	\$ 15,00	X				
3	Todas las áreas	Elaboración de planes de capacitación	Formar al personal en competencias relacionadas con los perfiles de cargos	13	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 240,00	\$ 10,00	\$ 15,00	X				
4	Todas las áreas	Motivación de personal y trabajo en equipo	Desarrollar capacidades de auto-motivación y trabajo en equipo	13	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 240,00	\$ 10,00	\$ 15,00		X			
5	Todas las áreas	Excel Intermedio y Avanzado, Herramienta Estadística SPSS	Formar al personal sobre las herramientas informáticas.	13	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 240,00	\$ 10,00	\$ 15,00		X			
6	Contabilidad	Contabilidad Gubernamental y Tributación	Conocer las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto, para el manejo de los recursos eficaz y eficientemente	3	2	10	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 300,00		\$ 36,00	\$ 5,00	\$ 4,00			X		
7	Área de Presupuestos	Niif	Analizar los fundamentos legales y alcance de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, explicando su marco conceptual, con iniciativas enfocadas al ejercicio del control y respecto con otras normas contables	3	2	10	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 300,00		\$ 36,00	\$ 5,00	\$ 4,00			X		
8	Sistemas de Información	Técnicas de programación y afinamiento SQL y PL/SQL	Formar y actualizar los conocimientos del personal en SQL y PL/SQL	2	2	10	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 300,00		\$ 24,00	\$ 5,00	\$ 3,00				X	
9	Sistemas de Información	Metodologías para el desarrollo de software: SCRUM & Agile Software Development	Formar y actualizar los conocimientos del personal en Software: SCRUM & Agile Software Development	2	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 36,00	\$ 5,00	\$ 3,00				X	
11	Sistemas de Información	Afinamiento y seguridad de Servidores de aplicaciones	Formar y actualizar los conocimientos del personal en temas de seguridad de los servidores de aplicaciones	2	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 36,00	\$ 5,00	\$ 3,00				X	
12	Redes y Comunicaciones	Detección de intrusos	Capacitar al personal para la detección de intrusos	2	3	15	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 450,00		\$ 36,00	\$ 5,00	\$ 3,00					X
13	Redes y Comunicaciones	Optimización del entorno virtual	Formar y actualizar los conocimientos del personal en optimización del entorno virtual	2	2	10	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 300,00		\$ 24,00	\$ 5,00	\$ 3,00					X
16	Redes y Comunicaciones	jBPM 6 Training - internacional - ONLINE	Formar y actualizar los conocimientos del personal en administración postgresql para ambientes de alto rendimiento	2	2	10	Dirección de Talento Humano	\$ 30,00	\$ 300,00		\$ 24,00	\$ 5,00	\$ 3,00					X
TOTAL									\$ 5.100,00	0,00	1.452,00	90,00	101,00	\$				6.743,00

A través de los temas planteados en la matriz anterior y con en el presupuesto de la capacitación eficiente se apoyará a los objetivos de la institución.

Además, se debe tomar en cuenta que se deberá evaluar el impacto que tiene la capacitación realizada a cada empleado con respecto a su rendimiento y sus habilidades generales. (Anexo 8).

Condiciones remunerativas

El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar cancela los rubros de remuneraciones con un salario básico unificado que para el año 2021 es de USD400,00, más los beneficios sociales.

La jornada laboral es de ocho horas diarias, y cuarenta horas semanales (Código del Trabajo. Art. 47). La remuneración por horas suplementarias y extraordinarias son canceladas, considerando un máximo de cuatro horas al día o doce a la semana, y corresponden a las horas que tengan lugar durante el día o hasta las 24H00, que contempla el pago de la hora normal más un 50% de recargo por hora trabajada. Las horas extraordinarias son canceladas con un 100% de recargo si se dieran en fin de semana o en un horario entre las 24H00 y las 06H00 (Código del Trabajo. Art. 55).

Derecho a la decimocuarta remuneración: Todos los trabajadores bajo rol de pagos tienen derecho a la bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada. Si un trabajador, por cualquier motivo sale de la empresa, recibirá el proporcional. (Código del Trabajo. Art. 113).

Derecho a la décima tercera remuneración o bono navideño: Los colaboradores tienen derecho al pago de la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que reciban durante un año. El pago de la misma dependerá de que el trabajador decida si desea mensual

o acumulada hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año (Código del Trabajo. Art. 111).

Derecho al fondo de reserva: Todo colaborador que haya cumplido más de un año de labores en la empresa tiene derecho al pago mensual adicional del 8.33% que correspondería a un mes de sueldo o salario por cada año cumplido posterior al primero de servicio (Código del Trabajo: Art. 196).

Liquidación para pago de vacaciones: Todo empleado tiene derecho a la provisión de la veinticuatroava parte de lo percibido durante un año completo de trabajo considerando horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias y todos los ingresos que haya tenido el carácter de normal en la empresa (Código del Trabajo. Art. 55). Si el trabajador sale de la empresa sin haber gozado de vacaciones, este recibirá su parte proporcional a la fecha de retiro (Código del Trabajo. Art. 71).

Participación de trabajadores en utilidades de la empresa: El empleado tiene derecho a la repartición proporcional por tiempo de servicio de las utilidades si la empresa tuviere en función de las cargas familiares que tuviere, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de 18 años y los hijos minusválidos de cualquier edad. (Código del Trabajo: Art. 97).

Aporte al IESS: En el sector privado el aporte personal es del 9,45 % y el patronal 11,15% (Disposición Transitoria 16 de la Ley de Seguridad Social).

A continuación, la nómina básica del costo para el empleador, considerando la remuneración básica más los beneficios sociales.

Tabla 22 *Nomina Básica*

ROL DE PAGO										
RECIBE TRABAJADOR AL MES		PAGO MENSUAL		PROVISIÓN		EGRESO		APORTE		(*) APORTE
CARGO	RBU	IESS PER 9,45%	LIQUIDO IESS	DECIMO XIII	DECIMO IV	VACACIONES	MENSUAL EMPLEADOR	PATRON 12,15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL EMPLEADOR
Jefe TTHH	\$ 600,00	\$ 56,70	\$ 543,30	\$ 33,33	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 708,33	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 831,23
Analista TTHH	\$ 550,00	\$ 51,98	\$ 498,03	\$ 33,33	\$ 45,83	\$ 22,92	\$ 652,08	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 764,74
Asistente TTHH	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ 407,48	\$ 33,33	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 539,58	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 631,76

Elaborado: Autora

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo de la propuesta de intervención al Departamento de Talento Humano evidenció la necesidad de mejorar la gestión de personal para beneficio de la institución y de los actores. Un Departamento renovado, con objetivos reformulados, con nuevas misiones. El acceso a los archivos del Sindicato, entrevistar a sus personeros contribuyó a conocer sus prioridades, lo que produjo modestas aportaciones: un Plan de Implementación de Mejoras, un Plan de Formación y Capacitación, un Plan de Gestión, necesarios para fortalecer y otorgarle una estructura formal al Departamento.

Al objetivo de fortalecimiento del Departamento de Talento Humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, tarea de los directivos de la institución, esta investigación se constituye en soporte técnico para cubrir la necesidad de complementar los procesos directivos y la respuesta de los líderes de la Institución, y apoyar las decisiones caracterizadas por la responsabilidad gremial, desplegando una gestión ética, transparente y apegada a las normas legales, de lo que se concluye:

- El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, ha sido dotado de un documento técnico que orienta el proyecto de mejoramiento del Departamento de Talento Humano en el Sindicato.
- El trabajo de investigación identificó las competencias requeridas y la definición de cada uno de los cargos requeridos para el funcionamiento de un Departamento renovado.
- La propuesta contiene un Modelo de Gestión, un Manual de Funciones y un Manual de Normas para el Departamento de Talento Humano.

- El Modelo establecido para el Sindicato corresponde a una estructuración de la gestión del talento humano conforme a las características requeridas por la institución.
- El modelo para la administración del personal contribuye a procesos de planificación y organización del recurso humano y mejoran la calidad del servicio.
- El diseño del modelo para la gestión del talento humano integra la descripción de cargos y funciones en cada una de las áreas del Sindicato, los procesos de reclutamiento y selección, de evaluación del desempeño y programa de capacitación y entrenamiento.

Recomendaciones

- La ejecución de la propuesta fortalecerá la gestión de talento humano en el delo de negocio del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar.
- La ejecución de la propuesta fortalecerá la gestión de talento humano en el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar. además de mejorar las relaciones entre directivos y personal que labora en la institución
- Un Departamento de TTHH, se puede ampliar a otros objetivos puntuales relacionados a minimizar la rotación del personal, y desarrollar el talento con el que cuenta cada miembro del equipo humano para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos por los directivos.
- Un Departamento de TTHH, se puede ampliar a otros objetivos relacionados a minimizar la rotación del personal, y desarrollar el talento con el que cuenta cada miembro del equipo humano para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos por los directivos.
- El diseño de puestos de trabajo contribuye a la planeación del Departamento de Talento Humano y regula las condiciones para desempeñar el cargo.
- Se recomienda implementar un proyecto para mejorar el rol del Departamento de Talento Humano en función de las necesidades del Sindicato, de los problemas derivados de la gestión de personal y la coordinación de actividades programadas.
- Se recomienda adecuar las propuestas metodológicas presentadas en este trabajo de investigación, en los procesos que emprendan los directivos de la institución en la estructura de gestión de personal.

- Es necesario desarrollar programas dirigidos al personal que labora en la institución sindical, empezando por el cuerpo directivo.
- Es recomendable basar las actividades en un análisis que contemple aspectos internos y externos que afecten la imagen institucional y el impacto en el personal, para lograr establecer estrategias de gestión, que mejorarán la calidad del servicio, así como la potencialización de la imagen institucional.
- Finalmente, se debería realizar los procesos necesarios para darle una estructura formal al Departamento de TTHH, estableciendo manuales que sirvan de herramienta para lograr una mayor atención al capital humano.

La implementación de un nuevo modelo de gestión del talento humano, dota a la institución sindical del cantón Cañar, de herramientas para la mejor orientación del área administrativa y contribuye a su crecimiento interno mejorando el ambiente laboral, y haciendo que el personal sienta compromiso con la institución sindical. El análisis de los resultados del nuevo Modelo implementado, es tema para nuevos trabajos investigativos.

Cuenca, octubre de 2021.

Referencias

- Alles, Martha. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1). Argentina: Ediciones Granica S.A.*
- Amador, Juan Pablo (2003) Proceso Administrativo. Colombia. Editorial Crisol.*
- Avella, Fanny, Ariel Rodríguez y Sonia Limas. (2019). Aprendizaje de la informática y la tecnología integrando guías y talleres didácticos interactivos- recursos educativos basados en el juego y las cotidianidades. Madrid: Boletín*
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.*
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Nueva York: Academy of Management Journal.*
- Beer, Mary. (2003). Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un director general. (Vol.1). Madrid: Ediciones Deusto.*
- Carbarcas Velásquez, M. (2016). Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento. <https://repositorio.sena.edu.co/handle>. Visita: 2-04/2021. Visita: 42-3/2021.*
- Cardona, Luis Fernando. (2011). Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas. <https://dialnet.unirioja.es>. Visita: 5-05/2021.*
- Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de recursos humanos (2 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.*

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal. (Octava Edición). México: Pearson Educación, del Grupo Pretince Hall Inc.*
- Devanna, M., Fombrun, C., Tichy, N. (1981). *Numen resources management: a strategic perspective. Organizational dynamics. Nueva York: Winter,*
- Dombois, R. (2000). *Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina: los casos de Brasil, Colombia y México. Rio de Janeiro: NA.*
- Esteban, Gustavo. A. (2009). *Introducción al muestreo. México: Limusa.*
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.
<http://www.fonafe.gob.pe/portal>. Visita: 4-04/2021.
- Guevara, Alonso. (2017). *Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales. La Habana: Rev. Cubana Endocrinol.*
- Harper, A., & Linch, R. (1992). *Planificación estratégica de personal y optimización de planillas, Manuales de recursos humanos (5 ed.). Barcelona: Gaceta de negocios.*
- Huselid, M. (1995). *The impact of human resource managenetn practice of turnover, prodtivity and corporate financial performance. New York, EUA: Cornell University.*
- Lesulauro, Alejandra y Schulman, Diana (2007). *Diseño Organizativo Estructura Y Procesos. Argentina: Libros Agendas.*
- Lado, A., & Wilson, M. C. (1994). *Human resource system and sustained competitive advantage. A competency-based: perspective. Nueva York: Academy of Mangement Journal.*
- Marilú Coronel. María Fárez. (2010). *Gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa Duramas, Cia. Ltda. Tesis de ingeniera comercial. Universidad de Cuenca, Director: Econ. Ped0ro*

- Martínez, Lucrecia, J.G (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización Horizontal. Madrid, España: Editorial el Economista.*
- McClelland, David- (1994). Formación de recursos humanos y Competencia laboral. Boletín*
- Molinas 2009 El clima organizacional y su satisfacción en los trabajadores de Eureka Perú, La Molina - 2016*
- Omar Aktouf. (2002). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Publisher.*
- Ulrich, D. (1997). Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires, Argentina: Granica.*
- Vargas, Napoleón. (2002). Introducción a la metodología de la investigación científica. (1ra.). Córdoba, Argentina: Brujas.*
- Veras, M. (2013). Prácticas de gestión humana. República Dominicana: Librimundo S.A.*
- Wether, Wel. y George Davis. (1996). Administración de personal y recursos humanos 5ta Edición. Méjico: McGraw-Hill.*
- William B. Werther, Jr., Keith Davis. (2002). Personnel Management and Human Resources. Nueva York: McGraw-Hill.*

Anexos

Anexo I Encuesta a Funcionarios

**ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SINDICATO DE
CHOFERES PROFESIONALES DEL CAÑAR**

DEPARTAMENTO: _____

CARGO: _____

TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN: _____

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información como parte de un estudio académico previo a la obtención del título profesional de tercer nivel. La información proporcionada será confidencial, por ello, puede contestar con sinceridad y confianza, pues de ello depende el logro de los objetivos.

Por favor marque con una "X" su respuesta:

PREGUNTA 1

¿Existe en la organización actualmente el Departamento de Talento Humano?

SI _____ NO _____

PREGUNTA 2

¿Considera usted importante la existencia del Departamento de Talento Humano en el Sindicato de Choferes del Cañar? ¿Por qué?

SI _____ NO _____

PREGUNTA 3

Existe el organigrama institucional del Sindicato de Choferes de Cañar:

SI _____ NO _____

PREGUNTA 4

¿Qué tipo de pruebas le aplicaron en el proceso de selección?

Conocimientos generales _____

Conocimientos específicos _____

Pruebas psicológicas _____

Otras (detalle) _____

PREGUNTA 5

Le han aplicado algún método de evaluación de desempeño en la institución:

SI _____ NO _____

PREGUNTA 6

Cuando aplicó a la oferta laboral, le presentaron el perfil del puesto.

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue afirmativa, detalle los requisitos solicitados:

PREGUNTA 7

Considera usted que al momento de la contratación la descripción de su puesto fue lo suficientemente clara, ¿Por qué?

SI _____ NO _____

PREGUNTA 8

Conoce usted el proceso de planificación de Talento humano de la institución:

SI _____ NO _____

En el caso de conocer detallar:

PREGUNTA 9

Tiene la empresa programas de capacitación para el personal

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue afirmativa, detallar el proceso:

FIRMA DEL ENCUESTADO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El Manual de Normas Internas de Administración orientadas a la gestión del Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, tiende a regular el ambiente laboral y de servicios que ofrece la institución. Contiene un cuerpo de artículos apoyado en el Reglamento Interno y el cuerpo de instrumentos jurídicos que regulan la gestión del talento humano en el Ecuador.

1 Manual de Normas Internas de Talento Humano

El Manual de Normas Internas de Administración de Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, es un modesto aporte del presente trabajo de investigación, tendiente a regular el ambiente laboral en la institución. Contiene un cuerpo de artículos apoyado en el Estatuto, el Reglamento Interno y el cuerpo de instrumentos jurídicos que regulan la gestión del talento humano en el Ecuador. Inicia con la exposición del respectivo articulado de la Constitución de la República.

Art. 1, establece que los organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, pertenecen al sector público.

Art. 2, establece que el Estado constituirá instituciones públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Inciso segundo del artículo 315 de la Constitución, determina que las instituciones públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica,

autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios institucionales, económicos, sociales y ambientales;

De acuerdo a la Ley Orgánica de Instituciones Públicas, Artículo 4, las instituciones públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Decreto Ejecutivo No. 870, de 5 de septiembre de 1967, publicado en el Registro Oficial No. 534, de 14 de los mismos mes y año, y reformado con la Disposición Reformatoria Segunda del Decreto Ejecutivo No. 1135, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 699 de 9 de mayo de 1967, el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar , como una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; cuyo objeto, entre otros, comprende la planificación, financiamiento, ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo en las zonas de influencia de los proyectos en los sectores estratégicos; así como, la suscripción de convenios necesarios para el cumplimiento de su gestión política, comunicacional y de diseño, evaluación y ejecución de proyectos.

Inciso final del Art. 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que, en materia de recursos humanos y remuneraciones, las instituciones públicas, sus filiales y subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Instituciones Públicas.

Arts. 16 y 17 de la Ley Orgánica de Instituciones Públicas disponen que, la administración del talento humano de las instituciones públicas corresponde al secretario general o a quien éste delegue expresamente, para cuyo efecto el Directorio expedirá las normas internas de administración del talento humano en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las instituciones públicas;

Que, es necesario que el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar (en adelante Sindicato), cuente con las normas internas de administración del talento humano, en las que se regulen los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones;

El Directorio en ejercicio de las facultades conferidas en el segundo inciso del Art. 17 de la Ley Orgánica de Instituciones Públicas, resuelve: Expedir las normas internas de administración del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.

Título I

Del objetivo, ámbito y principios

Art. 1.- Objetivo. - Las presentes normas tienen como objetivo el desarrollo profesional, técnico y del potencial de los y las servidoras, obreros u obreras del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, productividad, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico e integrado de administración del talento humano y del desarrollo sindical, en igualdad de derechos y obligaciones. Así como la emisión de normas, políticas y directrices para la gestión de talento humano.

Art. 2.- Ámbito de aplicación. - Las presentes normas son aplicables a las servidoras y servidores de libre designación y remoción; servidoras y servidores de carrera, con nombramiento ocasional del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, conforme lo prescrito en el artículo 18 de la Ley Orgánica de Instituciones Públicas.

Para los obreros y obreras se incluirá lo previsto en el Código del Trabajo, la Ley Orgánica de Instituciones Públicas y demás normas conexas.

Art. 3.- Principios que orientan la administración del talento humano. - A más de los principios establecidos en el Art. 227 de la Constitución de la República que rigen al sector público, el sindicato basará la gestión de talento humano de conformidad a los siguientes principios establecidos en el Art. 20 de la Ley Orgánica de Instituciones Públicas y el Código de Trabajo:

a) Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un plan de capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos del Sindicato.

b) Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especialidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.

c) Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los parámetros de función, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

d) Evaluación periódica del desempeño de su personal, para garantizar que este responda al cumplimiento de las metas del Sindicato y las responsabilidades del evaluado en la misma

y poder estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.

e) Confidencialidad, en la información comercial, institucional y en general, aquella información, considerada por el secretario general del Sindicato como estratégica y sensible a los intereses de esta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial, de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición del Sindicato en el mercado. Este principio también es aplicable sobre aquella información referente a los derechos personalísimos de los servidores, servidoras, obreros y obreras del Sindicato.

f) Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos del Sindicato, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar.

g) Eficiencia y competitividad. Los servidores y obreros del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, deberán actuar con suma diligencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales a fin de lograr una rentabilidad social.

Título II

Del ingreso, ascenso, promoción, cambio, traslado y nombramientos

Capítulo I

Del ingreso al Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. - Para el ingreso de un servidor u obrero al Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, en cualquiera de las modalidades, se deberá contar previamente con puestos vacantes y la disponibilidad presupuestaria correspondiente para la incorporación del personal.

Art. 1.- Del ingreso al Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. - El ingreso a un puesto dentro del Sindicato será efectuado mediante concurso de méritos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto dentro del Sindicato se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto a la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas.

Art. 2.- Requisitos para el ingreso. - De conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 de la presente Normativa, los requisitos para ingresar a los servicios del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, son los siguientes:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función en una institución pública.
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente.
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Normativa y en el manual de puestos.
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.

f) No encontrarse en mora del pago de créditos de cualquier naturaleza, establecidos a favor de entidades u organismos del sector público.

g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

h) Haber sido declarado ganador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores de libre designación y remoción.

Art. 3.- Se prohíbe al secretario general o su delegado, designar, nombrar, posesionar o contratar para el Sindicato a sus parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, a su cónyuge o con quien mantenga unión de hecho. La prohibición señalada se extiende a los parientes de los miembros del Directorio del Sindicato.

Art. 4.- Sin perjuicio de la responsabilidad administrativa, civil o penal a que hubiere lugar, carecerán de validez jurídica, no causarán egreso económico alguno y serán considerados nulos, los nombramientos incursos en los casos señalados en el artículo 7 de la presente Norma.

Art. 5.- Quien desempeñare dos o más puestos cuya simultaneidad se prohíbe, se procederá a la terminación de la relación laboral por la Secretaría General y perderá automáticamente el puesto, es decir, que no tendrá derecho al pago de ningún emolumento, debiendo restituir a la Sindicato los valores indebidamente recibidos.

Art. 6.- Se consideran servidoras y servidores de carrera, a quienes ingresan a Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 228 de la Constitución de la República, y las disposiciones de las presentes normas.

Art. 7.- Para el ingreso de los servidores al Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, además de cumplir con los requisitos previstos en la Constitución, se requiere:

a) Cumplir con los requisitos legales y normativos exigibles para el desempeño del puesto;

- b) Haber sido declarado ganador del concurso de méritos y oposición, lo que debe constar en el acta respectiva; y,
- c) Haber sido posesionado en el cargo.

Art. 8.- La estructura del Sindicato comprende puestos organizacionales, sus niveles, roles y grupos ocupacionales, determinados de conformidad con el Manual de Funciones, cuyas remuneraciones se sujetarán a las escalas establecidas por el Directorio.

Art. 9.- El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar está en la obligación de contratar o nombrar a personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, a razón de un 4% del total de su nómina, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

Capítulo II

Del ascenso, promoción, cambio y traslado

Art. 1.- Ascensos. - El ascenso tiene por objeto el desarrollo de la carrera vertical de un servidor dentro de la Sindicato que por efecto de un concurso de méritos y oposición pasa de un puesto inferior a uno superior.

La o el servidor que asciende mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente a este puesto. Mientras dure el período de prueba del servidor ascendido, el puesto que ocupaba no podrá ocuparse de manera definitiva ni suprimirse.

Art. 2.- De los puestos de nueva creación. - Los puestos de nueva creación, deberán llenarse hasta en un plazo de treinta (30) días luego de ser generados presupuestariamente, salvo caso

de encargo o subrogación, para lo cual el Departamento de Talento Humano observará las disposiciones de esta norma.

Art. 3.- De los puestos vacantes. - Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, y las presentes normas. Estos concursos deberán ser ejecutados por la Departamento de Talento Humano en consecuencia con las necesidades de las gerencias o unidades involucradas, conforme al instructivo que expida el secretario general de la Sindicato.

Art. 4.- De la promoción. - La promoción es el desarrollo de carrera horizontal dentro de la Sindicato que, en virtud del informe presentado por la Departamento de Talento Humano, cambie de funciones y denominación de cargo dentro de un mismo grupo ocupacional sin que necesariamente implique incremento salarial.

Art. 5.- Cambio administrativo. - Se entiende por cambio administrativo el movimiento de él o la servidora, obrero u obrera de Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, de una unidad a otra distinta. La Secretaría General podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades del Sindicato, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades del Sindicato, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones del empleado u obrero.

El secretario general previo informe motivado podrá realizar los cambios administrativos del personal dentro de una misma jurisdicción cantonal, conservando su nivel, remuneración y estabilidad. De tratarse de cambios administrativos a jurisdicciones distintas de la cantonal, se requerirá consentimiento expreso del obrero o servidor.

Capítulo III

De los nombramientos y contratos

Art. 1.- Nombramiento. - Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por el secretario general o su delegado mediante la expedición de una acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.

Art. 2.- Período de Prueba. - Los nombramientos permanentes tendrán un plazo de prueba por un período de noventa (90) días. Durante el período de prueba, el secretario general podrá terminar el vínculo laboral con el servidor sin más trámite que la notificación de terminación.

Art. 3.- Vinculación de obreros. - Para ocupar las vacantes temporales o definitivas de obreros en Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, se observarán las disposiciones contenidas en la codificación del Código del Trabajo; por lo tanto, se celebrará un contrato individual de trabajo en cualquiera de las formas previstas en el referido cuerpo legal.

Art. 4.- Registro de nombramientos y contratos. - El registro de los nombramientos y contratos de talento humano del Sindicato estará a cargo de la Departamento de Talento Humano, la misma que velará por el cumplimiento de todos los requisitos previos a la contratación, observará la normativa correspondiente y mantendrá un registro de los nombramientos y contratos del personal suscritos en la Sindicato.

Título III

De los deberes, derechos y prohibiciones

Art. 1.- Deberes de los servidores y obreros del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. - Son deberes de los servidores y obreros de la Sindicato, los siguientes:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas del ordenamiento jurídico.
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades, cumpliendo con disposiciones de su dependencia.
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo de cuarenta horas, con una jornada normal de ocho horas diarias efectivas y con descanso de los sábados y domingos, a excepción de lo previsto en las presentes normas como jornada especial.
- d) Cumplir el horario de trabajo dispuesto por la Gerencia General en coordinación con la Departamento de Talento Humano y las necesidades Sindicatarias.
- e) Ningún servidor u obrero podrá ausentarse de su sitio de trabajo durante las horas de labor, salvo con autorización del jefe de área respectivo y validada por la Departamento de Talento Humano.
- f) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República, la Ley y la presente normativa.
- g) Velar por la economía y recursos de la Sindicato y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la Ley y las normas secundarias.
- h) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al cliente interno y externo, asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios de óptima calidad.

- i) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño al Sindicato.
- j) Ejercer sus funciones con lealtad, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar y administrar los recursos de la misma con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión.
- k) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo Sindical, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente.
- l) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.
- m) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.
- n) Los demás que establezca la Constitución, Código del Trabajo y demás normas conexas.

Art. 2.- Derechos de las servidoras y servidores, obreras y obreros de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores, obreras y obreros que trabajen en Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, los siguientes:

- a) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a sus funciones, profesionalización, responsabilidad, capacitación y experiencia. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables.
- b) Disponer de 60 minutos diarios para el almuerzo, tiempo que no forma parte de la jornada de trabajo.
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con las normas legales.

- d) Asociarse de conformidad a la Constitución y la Ley.
- e) Los servidores y servidoras disfrutarán de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses, por lo menos, de servicio continuo; derecho que no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de cesación de funciones, en que se liquidarán las vacaciones no gozadas conforme al valor percibido o que debió percibir por su última remuneración. Los obreros tendrán sus vacaciones conforme a lo establecido en el Código de Trabajo.
- f) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- g) Recibir formación y capacitación permanente, acorde a los requerimientos y consecución de objetivos y planificación estratégica y operativa del Sindicato; y,
- h) Los demás que establezca la Constitución, Ley Orgánica de Sindicatos Públicas, su Reglamento, Código del Trabajo y demás normas conexas.

Art. 3.- Prohibiciones a las servidoras, servidores, obreras y obreros de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar. - Además de las prohibiciones previstas en el Art. 31 de la Ley Orgánica de Sindicatos Públicas, se establecen las siguientes prohibiciones para las y los servidores, obreros u obreras del Sindicato:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo.
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en las presentes normas.

- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas.
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado.
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales.
- g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines.
- h) Paralizar a cualquier título, las actividades que presta la sindicatura.
- i) Mantener relaciones societarias o financieras, directa o indirectamente, con usuarios o contratistas de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.
- j) Resolver asuntos, intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios o contratos con el Sindicato, por sí o por interpuesta persona u obtener cualquier beneficio que implique privilegios para el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito.

- l) Percibir, otorgar o mantener bonos, ayudas, sobresueldos o estímulos otorgados por la celebración de fechas conmemorativas, años de servicio o cualquier otro hecho que no sea exclusivamente el desempeño.
- m) Cometer faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de acuerdo a esta normativa.
- n) Cometer actos de indisciplina o desobediencia graves a las normas internas legalmente aprobados o procedimientos administrativos legalmente emitidos; y,
- o) Las demás establecidas por la Constitución de la República, y Código del Trabajo.

Art. 4.- Jornadas y horarios de trabajo. - La jornada ordinaria de trabajo para Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso de sesenta minutos para el almuerzo, que no estarán incluidos en el horario de trabajo.

En Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, el horario de trabajo es de 08H30 a 17H30, con una hora para el almuerzo que no está incluido en el horario normal de actividades.

Título IV

Del régimen disciplinario

Art. 1.- Responsabilidad administrativa. - El servidor del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, que incumpliere sus obligaciones o contraviniera las disposiciones de estas normas, así como las leyes y normativa conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

La sanción administrativa se aplicará conforme a las garantías básicas del derecho a la defensa y el debido proceso.

Art. 2.- Faltas disciplinarias. - Se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de servidores del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y estas normas, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales. Serán sancionadas por el Secretario General o su delegado.

Para efectos de la aplicación de estas normas, las faltas se clasifican en leves y graves, de la siguiente forma:

a.- Faltas leves. - Son aquellas acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento de la actividad de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar.

Se considerarán faltas leves, salvo que estuvieren sancionadas de otra manera, las acciones u omisiones que afecten o se contrapongan a las disposiciones administrativas establecidas por Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, para velar por el orden interno, tales como:

- a) Incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral;
- b) Desarrollo inadecuado de actividades dentro de la jornada laboral;
- c) Salidas cortas no autorizadas del Sindicato;
- d) Desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas;
- e) Atención indebida al público y a sus compañeras o compañeros de trabajo;
- f) Uso inadecuado de bienes, equipos o materiales;

- g) Uso indebido de medios de comunicación y las demás de similar naturaleza;
- h) Uso inadecuado de equipos entregados a su custodia que deben ser utilizados en las actividades propias del Sindicato;
- i) Trato indebido o descortés a sus compañeros o compañeras de trabajo;
- j) No registrar su asistencia al ingreso y salida, así como también en el horario de almuerzo establecido, salvo el caso que haya justificado el no registro dentro de las 72 horas, si el *no registro* obedece a fallas del sistema de control, el termino para justificar correrá a partir del aviso que se le haga a el servidor u obrero;
- k) Incurrir en atrasos diarios que sobrepasen en total una hora durante el mes de labor;
- l) Contravenir disposiciones de seguridad industrial e higiene del trabajo que no acarreen consecuencias externas;
- m) Faltar injustificadamente a la realización de trabajos suplementarios o extraordinarios debida y oportunamente ordenados o no realizados;
- n) Extrapasar injustificadamente hasta el doble del permiso autorizado dentro de una misma jornada de trabajo;
- o) Fumar en las instalaciones cerradas, o contravenir las prescripciones que al respecto consten en leyes y normas vigentes;
- p) Llevar pasajeros particulares en los vehículos del Sindicato sin la debida autorización;
- q) Utilizar el tiempo obligatorio de trabajo en actividades ajenas al desempeño de sus funciones;
- r) Cualquier otra determinada en la Ley.

Las faltas leves darán lugar a la imposición de sanciones y se dejará constancia por escrito en el expediente personal.

b.- Faltas graves. - Son aquellas acciones u omisiones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden en el Sindicato. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras servidores, obreros u obreras del Sindicato, tales como:

- a) Incapacidad probada en el desempeño de sus funciones, previa evaluación e informes del jefe inmediato y la Departamento de Talento Humano;
- b) Abandono injustificado del trabajo por tres o más días laborables consecutivos;
- c) Haber recibido sentencia condenatoria ejecutoriada por los delitos de: cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito;
- d) Recibir cualquier clase de dádiva, regalo o dinero ajenos a su remuneración en relación con las funciones que presta en el Sindicato;
- e) Ingerir licor o hacer uso de sustancias estupefacientes o psicotrópicas en lugares de trabajo;
- f) Injuriar gravemente de palabra u obra a sus jefes o proferir insultos a compañeras o compañeros de trabajo, cuando estas no sean el resultado de provocación previa a abuso de autoridad;
- g) Desprestigiar al Sindicato, a sus representantes o servidores en general mediante acciones falsas e injuriosas;
- h) Asistir al trabajo bajo evidente influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- i) Incurrir durante el lapso de un año, en más de dos infracciones que impliquen sanción disciplinaria de suspensión, sin goce de remuneración;
- j) Determinar, alterar o recaudar valores diferentes a los establecidos por el Sindicato;

- k) Suscribir, otorgar, obtener o registrar un nombramiento o contrato contraviniendo disposiciones expresas de estas normas;
- l) Realizar actos de acoso o abuso sexual, trata, discriminación o violencia de cualquier índole en contra de servidoras, servidores, obreros u obreras de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar , o de cualquier otra persona en el ejercicio de sus funciones, actos que serán debidamente comprobados judicialmente con la sentencia correspondiente;
- m) Atentar contra los derechos humanos de alguna servidora, servidor, obrero u obrera del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión;
- n) Haber obtenido la calificación de insuficiente en el proceso de evaluación del desempeño, por segunda vez consecutiva; y,
- o) Conducir los vehículos del Sindicato sin estar autorizado para hacerlo, prestar los vehículos de la Sindicato o ceder el volante a particulares, todo lo anterior sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que hubiere generado el acto;
- p) Publicar, divulgar o comunicar, de manera no prevista por la ley o sin facultad de la autoridad competente, cualquier dato o información relativos a las actividades u operaciones de la Sindicato o de sus usuarios, que hayan llegado a su conocimiento por el desempeño de sus funciones, siempre que conforme a las normas jurídicas hayan sido calificados como confidenciales o reservados, o que atañen al derecho a la protección de datos de carácter personal; y,
- q) Las demás que establezca la Ley y el ordenamiento jurídico.

Art. 3.- Sanciones disciplinarias. - Las sanciones disciplinarias se impondrán de acuerdo a la gravedad de las faltas, para cuyo efecto se clasifican de la siguiente manera:

Para las faltas leves:

a) Amonestación verbal. - Las amonestaciones verbales se impondrán a la o el servidor, obrera u obrero, cuando desacate sus deberes, obligaciones y/o las disposiciones de las autoridades de la Sindicato y se dejará constancia por escrito.

b) Amonestación escrita. - Sin perjuicio de que las faltas leves según su valoración sean sancionadas con amonestación escrita, la o el servidor, obrera u obrero que en el período de un año calendario haya sido sancionado por dos ocasiones con amonestación verbal, será sancionado por escrito por el cometimiento de faltas leves.

c) Sanción pecuniaria administrativa. - Sin perjuicio de que las faltas leves según su valoración sean sancionadas directamente con sanción pecuniaria administrativa, a la o el servidor, obrera u obrero que reincida en el cometimiento de faltas que hayan provocado amonestación escrita por dos ocasiones, dentro de un año calendario, se impondrá la sanción pecuniaria administrativa, la que no excederá del diez (10%) por ciento de la remuneración mensual unificada. El dinero recaudado por este concepto será destinado exclusivamente a la formación y capacitación de las /los servidores/as y obreras/os del Sindicato.

Art. 4.- Reincidencia en faltas leves. - La reincidencia en el cometimiento de faltas leves que hayan recibido sanción pecuniaria administrativa dentro del período de un año calendario, será considerada falta grave.

Constituirán causal para sanción de suspensión temporal sin goce de remuneración para la servidora o servidor público, respetando el debido proceso y siguiendo los procedimientos legales correspondientes.

Para las faltas graves:

a) Suspensión temporal sin goce de remuneración. - La o el servidor podrá ser sancionado con suspensión temporal sin goce de remuneración, que no exceda de treinta días, cuando incumpliere con los deberes determinados en este reglamento o incurriere en las

prohibiciones señaladas en el mismo, siempre y cuando el incumplimiento de tales deberes o prohibiciones no sea causal de terminación de la relación laboral.

En caso de reincidir en una falta que haya merecido sanción de suspensión temporal sin goce de remuneración, dentro del período de un año consecutivo, esta falta será sancionada con la terminación de la relación laboral, previa la realización del procedimiento legal correspondiente.

Efectos de la suspensión. - La sanción de suspensión temporal sin goce de remuneración, tendrá los siguientes efectos para las y los servidores sancionados:

- No asistirán a su lugar de trabajo, ni ejercerán sus funciones durante el tiempo de la suspensión.
- No percibirán remuneración mensual unificada, durante el tiempo de la suspensión.
- Habrá lugar al pago de aportes patronales al IESS, sin embargo, la o el servidor suspendido deberá efectuar de su propio peculio, el pago por concepto de aporte individual.
- El Sindicato no generará el pago de fondos de reserva por el período de la suspensión.
- El período de la suspensión no será considerado para el pago de la décima tercera remuneración y décima cuarta remuneración.
- El período de la suspensión no será considerado para la concesión de vacaciones.
- El puesto podrá ser llenado provisionalmente, por el tiempo que dure la suspensión, si se presenta la necesidad en el Sindicato.
- No se considerará el período de la suspensión para efectos de devengación, por formación o capacitación.

- No se autorizará el intercambio de puestos cuando uno de los servidores se encuentre suspendido.

b) Desahucio. - El desahucio de la o el servidor constituye la máxima sanción administrativa disciplinaria dentro de la Sindicato y será dispuesta únicamente por el secretario general o su delegado, siempre y cuando la o el servidor u obrero hayan incurrido en el cometimiento de una falta que amerite tal sanción; previo el cumplimiento del procedimiento legal correspondiente.

c) En el caso de obreras u obreros, las faltas graves motivaran solicitud directa de visto bueno por parte del Sindicato y son las determinadas en el Código del Trabajo y las indicadas en esta normativa interna.

Art. 4.- De la resolución de controversias laborales. - La resolución de las controversias laborales que se originen con los servidores u obreros se sujetarán a las disposiciones del Código del Trabajo.

Art. 5.- Terminación de la relación laboral de las y los servidores, obreras u obreros. - La relación laboral del personal de servidores y obreros del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar terminará por desahucio conforme a los Artículos 184, 624 y 625 del Código de Trabajo.

El Inspector de Trabajo a pedido de una de las partes notificará a la otra su voluntad de dar terminada la relación laboral; mientras que si se configura algunas de las causales establecidas en los Art. 172 y 173 del Código de Trabajo se deberá solicitar el visto bueno al Inspector de Trabajo.

Título V

De las vacaciones, permisos, licencias y comisiones de servicios

Capítulo I

De las vacaciones

Art. 1.- Es derecho irrenunciable de las y los servidores públicos, gozar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses, por lo menos, de servicio continuo; derecho que no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de terminación de la relación laboral, en que se liquidarán las vacaciones no gozadas conforme al valor percibido o que debió percibir por su última remuneración. Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por sesenta días.

Las obreras y obreros de la Sindicato harán uso del derecho a vacaciones conforme lo prescrito en la Codificación del Código de Trabajo y podrán no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.

Art. 2.- Concesión de vacaciones.- Las vacaciones se concederán en la fecha prevista en el calendario, y únicamente el jefe inmediato, el Secretario General, o su delegado, por razones de servicio debidamente fundamentadas y de común acuerdo con la o el servidor, obrero u obrera, podrá suspenderlas o diferirlas dentro del período correspondiente a los doce meses siguientes en que la o el servidor tienen derecho a vacaciones, debiendo dejarse constancia en documento escrito, y la modificatoria del calendario será comunicada a la Departamento de Talento Humano. En todo caso se deberá considerar que las y los servidores no pueden acumular las vacaciones por más de sesenta días.

Para el caso de los obreros y obreras, se estará a lo prescrito en el Código del Trabajo.

Art. 3.- Ejercicio del derecho de vacaciones. - El secretario general o su delegado y la Departamento de Talento Humano velará por el fiel cumplimiento de lo dispuesto en cuanto a las vacaciones.

De conformidad con lo establecido en las presentes normas no se negará el uso de las vacaciones injustificadamente y que por este hecho se ocasione el acumulamiento de las mismas; de producirse este hecho la o el servidor, obrera u obrero a través de la Departamento de Talento Humano, comunicará al secretario general para los fines establecidos.

Art. 4.- Liquidación de vacaciones por terminación de la relación laboral. - Únicamente quienes terminen la relación laboral sin haber hecho uso, parcial o total de sus vacaciones, tendrán derecho a la liquidación correspondiente se pague en dinero el tiempo de las vacaciones no gozadas, calculado el mismo en base a la última remuneración mensual percibida, con una acumulación máxima de hasta 60 días para los servidores y servidoras. Cuando el servidor que termina su relación laboral, no hubiere cumplido once meses de servicio, percibirá por tal concepto la parte proporcional al tiempo efectivamente laborado, considerándose al efecto también los casos de cambios de puestos, salvo el caso de encargo o subrogación.

La Departamento de Talento Humano remitirá la información que respalde la liquidación de haberes, a la Departamento Financiera, siendo responsable del cabal cumplimiento de esta disposición.

Art. 5.- Permisos imputables a vacaciones. - Cuando una o un servidor, obrero u obrera, previa la autorización correspondiente, haga uso de permisos por horas, fracciones de horas o días, se imputará los mismos a la parte proporcional de sus vacaciones.

No se podrá afectar los derechos de las y los servidores, obreros u obreras imputando horas, fracciones de horas, o días que no sean los legalmente determinados, para lo cual la Departamento de Talento Humano se responsabilizará de su correcta aplicación.

Capítulo II

De los permisos

Art. 1.- Permiso. - Permiso es la autorización que otorga el secretario general o su delegado o jefe inmediato a la o el servidor, obrero u obrera para ausentarse legalmente del lugar habitual de trabajo, de conformidad con lo establecido en la presente normativa interna y lo regulado en el Código del Trabajo.

Art. 2.- Permisos para atención médica. - El jefe o responsable de la unidad podrá conceder permiso para atención médica, hasta por cuatro horas en un mismo día, siempre y cuando se haya solicitado con al menos 24 horas de anticipación.

El permiso se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico otorgado o validado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y, a falta de este, por otro profesional de los centros de salud pública, en el término de 15 días.

En caso de emergencia la ausencia se justificará con el correspondiente certificado médico otorgado por el profesional que atendió la emergencia.

Art. 3.- Permisos imputables a vacaciones. - Si fuera de los casos previstos con anterioridad en este capítulo, sea necesario otorgar permisos a las y los servidores, obreros u obreras, el jefe inmediato podrá otorgar los mismos, los cuales serán imputables a vacaciones, y serán considerados en la correspondiente liquidación de los mismos que efectuará la Departamento de Talento Humano.

Todos estos permisos, sean estos en días, horas o fracciones de hora, serán imputados a vacaciones. La Departamento de Talento Humano registrará y contabilizará estos permisos.

Capítulo III

De las licencias y comisiones de servicios

Licencias con remuneración y comisiones de servicios con remuneración

Art. 1.- Licencia por enfermedad. - La o el servidor, obrera u obrero tendrá derecho a licencia con remuneración por enfermedad; la imposibilidad física o psicológica será determinada por el facultativo que atendió el caso, lo que constituirá respaldo para justificar la ausencia al trabajo.

Art. 2.- Justificación. - La licencia por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica, enfermedad catastrófica o accidente grave, se concederá siempre y cuando la o el servidor, obrero u obrera, sus familiares o terceras personas justifiquen dentro del término de tres días de haberse producido el hecho, mediante la certificación conferida por el profesional que atendió el caso, debidamente validado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Art. 3.- Licencia por maternidad y paternidad. - La servidora u obrera podrá hacer uso del derecho a la licencia por maternidad desde dos semanas anteriores al parto, las que se imputará a las 12 semanas, que podrán ser acumulables.

La licencia se justificará con la presentación del respectivo informe médico, y en caso de acumularse a más tardar dentro del término de tres días hábiles de haberse producido el parto mediante la presentación del certificado de nacido vivo otorgado por la autoridad competente; y, a falta de este, por otro profesional de la salud, y será validado en el IESS en el término de 15 días.

Art. 4.- Calamidad doméstica. - La o el servidor, la o el obrero tendrá derecho a licencia con remuneración por calamidad doméstica, observando lo siguiente:

a) Ante el fallecimiento, accidente o enfermedad grave del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, del padre, madre o hijos o sus parientes, así como por los siniestros que afecten gravemente la integridad, propiedad o bienes de la o el servidor, o la o el obrero hasta por ocho días en total, que serán conocidos y registrados por la Departamento de Talento Humano, de acuerdo a lo que se enuncia en el presente artículo:

a.1.- Por fallecimiento de los padres, hijos, hermanos, cónyuge o la o el conviviente en unión de hecho legalmente reconocida de la o el servidor, o la o el obrero, se concederá 3 días, que se justificará con la presentación de la correspondiente partida de defunción, dentro de los 3 días posteriores del reintegro a su puesto.

a.2.- Por fallecimiento de los suegros, cuñados o nietos de la o el servidor, o la o el obrero se concederá 2 días, que se justificará con la presentación de la correspondiente partida de defunción, dentro de los 3 días posteriores del reintegro a su puesto;

a.3.- Por accidente grave que provoque imposibilidad física o por enfermedad grave, de los hijos, cónyuge o de la o el conviviente en unión de hecho legalmente reconocida de la o el servidor o la o el obrero, se concederá 8 días, que se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico, dentro de los 3 días posteriores del reintegro a su puesto; Los accidentes que se produzcan son independientes en su valorización y para efectos del registro se deberá justificar ante la Departamento de Talento Humano.

a.4.- Por accidente grave que provoque imposibilidad física o por enfermedad grave, de los padres o hermanos de la o el servidor o la o el obrero, se concederá hasta 2 días, que se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico, dentro de los 3 días posteriores del reintegro a su puesto;

Los accidentes que se produzcan son independientes en su valorización y para efectos del registro se deberá justificar ante la Departamento de Talento Humano.

a.5.- Por los siniestros que afecten gravemente la propiedad o bienes de la o el servidor, o la o el obrero, entendiéndose como tales: robo de bienes y enseres del hogar, incendio, catástrofes naturales y delitos contra los integrantes del núcleo familiar del servidor u obrero, se concederá 8 días. La o el servidor o la o el obrero deberá presentar a la Departamento de Talento Humano, la respectiva denuncia dentro de los 3 días posteriores del reintegro a su puesto, y los documentos que justifiquen los hechos, según el caso.

b) Ante el fallecimiento de los demás parientes que no se encuentran señalados en el literal anterior y que se hallen contemplados hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad de la o el servidor o la o el obrero, dos días; si tiene que trasladarse a otra provincia fuera de su lugar habitual de trabajo 3 días, que se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico dentro de los 3 días posteriores del reintegro a su puesto; y, en caso de requerir tiempo adicional, se lo contabilizará con cargo a vacaciones.

La documentación podrá ser presentada por el servidor o servidora, o la o el obrero, sus familiares o terceros.

Art. 5.- Licencia por matrimonio o unión de hecho. - La o el servidor, obrero u obrera que contraiga matrimonio o unión de hecho, tendrá derecho a una licencia con remuneración de tres días hábiles continuos en total, pudiendo solicitarla antes o después de la celebración del matrimonio. Una vez concedida esta licencia se deberá justificar con el documento habilitante ante la Departamento de Talento Humano con máximo 3 días después de su reintegro al puesto.

Art. 6.- Comisión de servicios para estudios regulares de postgrado. - El secretario general, podrá conceder comisión de servicios con remuneración hasta por un año para estudios regulares de postgrado y el tiempo adicional podrá conceder licencia sin

remuneración. Para este efecto, la Departamento de Talento Humano emitirá el dictamen favorable que se fundamentará básicamente en lo siguiente:

- a) El requerimiento de la o el servidor de la comisión de servicios con remuneración.
- b) Que el centro de educación superior esté legalmente reconocido por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT.
- c) Duración de la formación hasta la obtención del título.
- d) Que se cuente con el presupuesto necesario o que a la o el servidor se le haya otorgado un crédito por parte del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo o se cuente con financiamiento de la institución que ofrece la capacitación o financiamiento privado, o lo previsto respecto en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional.
- e) Interés de beneficio para el Sindicato, la unidad área o proceso, relacionada con los estudios a desarrollar por parte de la o el servidor.
- f) Que la formación a adquirirse sea beneficiosa para el Sindicato.
- g) Contenido curricular del postgrado.

Quienes sean beneficiarios de esta comisión, a su retorno tendrán la obligación de mantenerse laborando en la Sindicato por un tiempo igual al de la realización de los estudios de postgrado, transmitiendo y poniendo en práctica los nuevos conocimientos de conformidad a las políticas del Sindicato.

No se efectuarán estudios de supresión de puestos de los servidores que se encuentren en goce de comisión de servicios y licencia para estudios regulares de postgrado.

Licencias sin remuneración

Art. 7.- Licencia para asuntos particulares.- Previo informe favorable de la Departamento de Talento Humano, en el cual se determinen las circunstancias que lo ameriten, se podrá

conceder licencia sin remuneración para asuntos particulares durante cada año de servicio, hasta por quince días calendario durante cada año de servicio, previa autorización de la jefa o jefe responsable de una unidad, autorización que se pondrá en conocimiento de la máxima autoridad con por lo menos 3 (tres) días de anticipación.

Se podrán conceder licencias de hasta sesenta días, durante cada año de servicio, previa autorización del secretario general o su delegado, para lo cual se considerará la fecha de ingreso al Sindicato.

Art. 8.- Licencia para actuar en reemplazo temporal u ocasional de una dignataria o dignatario electo por votación popular. - La o el servidor de carrera tendrá derecho a licencia sin remuneración para actuar en reemplazo temporal u ocasional de una o un dignatario electo por votación popular, siempre y cuando conste como alterna o alterno de la o el dignatario electo por votación popular. El documento habilitante que justifique su ausencia será el acta de posesión ante el organismo correspondiente. Concluida la licencia deberá reincorporarse inmediatamente a su puesto de origen.

Art. 9.- Licencia para participar como candidata o candidato de elección popular. - A la o el servidor, obrero u obrera que vaya a participar como candidata o candidato de elección popular se le otorgará licencia sin remuneración por el tiempo que dure el proceso electoral a partir de la fecha de la inscripción de la candidatura, y de ser elegido se extenderá la licencia por todo el tiempo que dure en el ejercicio del puesto de elección popular.

De no ser elegida o elegido se reincorporará inmediatamente a su puesto de origen.

En caso de que no se tramite la licencia sin remuneración en los casos antes señalados y se siga ejerciendo el puesto en el Sindicato de origen o cobrando remuneraciones, será considerado como pluriempleo, debiendo el secretario general o su delegado disponer la aplicación del régimen disciplinario y comunicará de manera inmediata a la Contraloría

General del Estado y al Ministerio de Relaciones Laborales para los fines legales correspondientes.

Se exceptúan los casos señalados en el numeral 6 del artículo 113 de la Constitución de la República.

Previo la concesión de esta licencia, la o el servidor o la o el obrero, en el término de tres días presentará al Departamento de Talento Humano, la certificación de su participación como candidata o candidato; igualmente si es electa o electo el nombramiento expedido por el Consejo Nacional Electoral.

Art. 10.- Comisión de servicios. - A través de la comisión de servicios se establece el aporte técnico y/o profesional de una o un servidor en beneficio de otra institución del Estado, diferente a la cual presta sus servicios; dentro o fuera del país, las mismas que serán con remuneración o sin remuneración, de conformidad a la normativa que para el efecto expida el secretario general de Sindicato de Choferes del Cañar.

Título VI

De las remuneraciones

Art. 1.- Remuneración. - En el Sindicato de Choferes del Cantón Cañar, estará prevista la remuneración mensual a la cual no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos:

- a) Remuneración variable por cumplimiento de metas.
- b) Décimo tercera remuneración;
- c) Décimo cuarta remuneración;
- d) Viáticos, subsistencias, dietas y movilizaciones;
- e) Subrogaciones o encargos;
- f) Valores por horas suplementarias y extraordinarias;

g) Valores por bonificación geográfica;

h) Valores por fondo de reserva.

Art. 2.- Décima tercera remuneración- Las y los servidores y obreros u obreras de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, tienen derecho a percibir hasta el veinte de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de todas las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Si la o el servidor, obrero u obrera del Sindicato, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décima tercera remuneración al momento del retiro o separación.

Art. 3.- Décima cuarta remuneración. - Los servidores u obreros del Sindicato, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, recibirán una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica unificada vigente a la fecha de pago, que será cancelada hasta el 15 de abril de cada año en las regiones de la costa e insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la sierra y amazonia.

Si la o el servidor, obrero u obrera por cualquier causa, terminase su relación laboral, recibirá la parte proporcional de la décima cuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Art. 4.- Fondos de Reserva. - Las servidoras, servidores, obreras u obreros de Sindicato de Choferes del Cantón Cañar tienen derecho a recibir a partir del segundo año por concepto de fondos de reserva una remuneración mensual conforme a las normas pertinentes que regulan la seguridad social.

Art. 5.- Sistema de remuneraciones. - Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a racionalizar, armonizar y determinar la remuneración de las, los servidores, obreras u obreros del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar.

Art. 6.- Principios de las remuneraciones del Sindicato. - Los puestos serán remunerados de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley Orgánica de Sindicatos Públicas. La equidad remunerativa para el talento humano será sobre la base de las funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidades, experiencia.

Art. 7.- Pago hasta el último día del mes. - La remuneración de la servidora o servidor de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que estuviere en el ejercicio de un puesto será pagada desde la fecha de vigencia del nombramiento y hasta el último día del mes en que se produce su separación.

En el caso de los obreros y servidores con nombramiento ocasional, la remuneración se cancelará desde el primer día de labores y será hasta el último día de trabajo efectivo.

Art. 8.- Aumento de remuneración. - En caso de incremento salarial, se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño con el apoyo de firmas externas especializadas y la resolución favorable del Directorio.

Art. 9.- Sistema de remuneración variable. - El sistema de remuneración variable se aplicará de conformidad con lo indicado en el Art. 20 numeral 4 de la Ley Orgánica de Sindicatos Públicas y su Reglamento, para lo cual el secretario general emitirá la normativa específica correspondiente.

Art. 10.- Pago por horas extraordinarias o suplementarias. - Cuando las necesidades Sindicato riales lo requieran, y exista la disponibilidad presupuestaria correspondiente, el secretario general, podrá disponer y autorizar a la servidora o servidor del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, a laborar hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias y sesenta suplementarias al mes.

No se obligará a la servidora o servidor del Sindicato, a trabajar horas extraordinarias o suplementarias sin el pago correspondiente.

Por necesidad de Sindicato de Choferes del Cantón Cañar debidamente justificada, la jornada de trabajo podrá exceder el límite de la jornada ordinaria prevista en el artículo 37 de las presentes normas, siempre que se cuente con la autorización de la máxima autoridad de la Sindicato o su delegado.

Se considerarán horas suplementarias a aquellas en que el servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, hasta por cuatro horas posteriores a la misma, hasta por un total máximo de sesenta horas al mes.

Se considerarán horas extraordinarias a aquellas en que el servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, a partir de las 24h00 hasta las 06h00 durante los días hábiles; y, durante los días feriados y de descanso obligatorio; hasta por un total máximo de sesenta horas al mes.

Las horas suplementarias y extraordinarias no podrán exceder, cada una, de 60 horas en el mes y serán pagadas, respectivamente, con un recargo equivalente al 25 y 60 por ciento de la remuneración de la servidora o servidor, respectivamente. Para el cálculo de dichas horas se tomará como base la remuneración que perciba la servidora, servidor del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar que corresponda a la hora de trabajo diurno.

El trabajo que se desarrollare en sábados, domingos o días de descanso obligatorio, será pagado con el 100% de recargo y el trabajo en estos días que forma parte de la jornada ordinaria de trabajo de cinco días semanales será pagado con un recargo del 25%.

Se exceptúa de los pagos de dichas horas suplementarias o extraordinarias o trabajo desarrollado en días sábados, domingos o días de descanso obligatorio, a las servidoras, servidores de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que ocupen puestos comprendidos dentro de la escala remunerativa del nivel jerárquico superior.

En caso que una servidora o servidor sea obligado a laborar sobre los límites establecidos en este artículo se le reconocerá el pago de las horas adicionales laboradas, sin perjuicio de las sanciones administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar respecto de la autoridad que dispuso la medida.

Con respecto a las y los obreros las horas suplementarias o extraordinarias, se sujetarán a lo que dispone el Código de Trabajo.

Art. 11.- Prohibición. - A más de su remuneración presupuestariamente establecida, ningún servidor u obrero del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar podrá pedir a personas jurídicas o particulares, ni aceptar de éstos, pago alguno en dinero, especie u otros valores, ventajas o dádivas, por el cumplimiento de sus deberes oficiales.

En caso de que el servidor u obrero reciba de los particulares algún pago en dinero, especie u otros valores por el cumplimiento de sus deberes oficiales, o acepte de ellos obsequios, a cualquier pretexto, beneficios o ventajas para sí o para su cónyuge o conviviente en unión de hecho, o pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, terminará su relación laboral con apego a la ley, previo a la acción legal correspondiente, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales que correspondan.

Art. 12.- Indemnización por accidente de trabajo o enfermedad. - En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, ocasionada como consecuencia del desempeño de su función, que causare disminución en sus capacidades para el desempeño de su trabajo, se considerará lo establecido en el artículo 438 del Código del Trabajo y la legislación de seguridad social.

De suscitarse el fallecimiento o incapacidad total permanente, la servidora o servidor, obrero u obrera, o sus herederos en su caso, serán indemnizados de acuerdo con los límites y cálculos establecidos para el caso de la supresión de puestos.

Para lo establecido en el presente artículo se aplicará la presunción del lugar de trabajo, desde el momento en que la servidora o el servidor, obrero u obrera de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, salen de su domicilio con dirección a su lugar de trabajo y viceversa.

Art. 13.- Responsabilidad por pago indebido. - La autoridad o servidor que disponga el pago de remuneración a personas cuyo nombramiento, contrato, traslado, aumento de remuneración, licencia o en general cualquier acto administrativo que hubiere sido efectuado en contravención de esta norma, será personal y pecuniariamente responsable de los valores indebidamente pagados.

Art. 14.- Viáticos, movilizaciones y subsistencias. - Para el reconocimiento y pago de viáticos, movilizaciones y subsistencias se aplicará lo prescrito en el Reglamento expedido por la Gerencia General.

Art. 15.- Viático por gastos de residencia. - Las servidoras y servidores que tuvieran su domicilio habitual, fuera de la ciudad en la cual presten sus servicios y por tal motivo deban trasladar su residencia a otra ciudad de otra provincia, salvo los casos que con debido fundamento apruebe el Directorio, para cubrir los gastos de vivienda, tendrán derecho al pago por concepto de viático de conformidad con lo establecido en el reglamento expedido por la Secretaría General.

Art. 16.- Requisitos para el pago. - La o el servidor solicitante del viático por residencia deberá acreditar mediante la declaración juramentada ante Notario requerida para el ingreso al Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, que ha trasladado su residencia personal o familiar, y adjuntar las facturas del pago de vivienda, de lo cual le corresponderá hacer el seguimiento y verificación posterior a la Departamento de Talento Humano.

En caso que se compruebe la falsedad en la declaración juramentada ante Notario para proceder al pago de viático por residencia, o se simulare un domicilio en otra ciudad, a más de las acciones administrativas, se procederá al inicio de los procesos civiles o penales en contra de la o el servidor, sin perjuicio de la correspondiente terminación de su relación laboral previo al procedimiento legal correspondiente.

Art. 17.- Jubilación. - Las servidoras, servidores y obreros u obreras de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar, podrán acogerse a la jubilación definitiva cuando hayan cumplido los requisitos de jubilación que establezcan las Leyes de Seguridad Social.

Título VII

De la terminación de la relación de trabajo

Art. 1.- Terminación de los nombramientos de los servidores de la Sindicato pública.

- Los nombramientos de los servidores de libre designación y remoción y de los servidores de carrera terminarán por las siguientes razones:

a) Nombramientos de libre designación y remoción:

Por disposición del secretario general en cualquier momento y sin que medie ningún tipo de justificación o causa alguna. La separación de estos servidores de la Sindicato no generará ningún tipo de indemnización ni compensación económica y se realizarán con la sola notificación escrita del secretario general o su delegado.

b) Nombramientos Permanentes (Servidores de Carrera)

1. Por acuerdo de las partes
2. Por muerte del servidor o incapacidad permanente;
3. Por extinción de la Sindicato Pública;
4. Por renuncia voluntaria del servidor;

5. Por incurrir en las causales de visto bueno establecidas en el Código de Trabajo y la presente normativa.

6. Por las demás causales establecidas en la Ley Orgánica de instituciones públicas, su Reglamento y en la Codificación del Código de Trabajo.

c) Nombramientos ocasionales:

1. Por acuerdo de las partes;

2. Por la terminación del plazo de duración del nombramiento;

3. Por las causas que se hayan previsto en el nombramiento;

4. Por muerte o incapacidad permanente del servidor;

5. Por extinción del servicio público;

6. Por renuncia voluntaria del servidor; y,

7. Por decisión unilateral del secretario general.

Art. 2.- Terminación de contratos con obreros. - Los contratos de trabajo suscritos con los obreros terminarán por las causas previstas en la presente normativa y en la Codificación del Código de Trabajo.

Art. 3.- Visto bueno. - El trámite para dar por terminada una relación laboral con servidores públicos de carrera u obreros de la Sindicato será el de visto bueno tramitado ante el correspondiente Inspector de Trabajo y siguiendo para el efecto el procedimiento previsto en la Codificación del Código de Trabajo.

Art. 4.- Causales de visto bueno. - Son causales de visto bueno para las servidoras y los servidores, obreras y obreros de la:

a) Incapacidad probada en el desempeño de sus funciones, previa evaluación de desempeño e informes del jefe inmediato y la Departamento de Talento Humano.

- b) Abandono injustificado del trabajo por tres o más días laborables consecutivos.
- c) Haber recibido sentencia condenatoria ejecutoriada por los delitos de: cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito.
- d) Recibir cualquier clase de dádiva, regalo o dinero ajenos a su remuneración.
- e) Ingerir licor o hacer uso de sustancias estupefacientes o psicotrópicas en los lugares de trabajo.
- f) Injuriar gravemente de palabra u obra a sus jefes o proferir insultos a compañeras o compañeros de trabajo, cuando éstas no sean el resultado de provocación previa o abuso de autoridad.
- g) Asistir al trabajo bajo evidente influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- h) Incurrir durante el lapso de un año, en más de dos infracciones que impliquen sanción disciplinaria de suspensión, sin goce de remuneración.
- i) Suscribir, otorgar, obtener o registrar un nombramiento ocasional, permanente, o de libre designación y remoción, contraviniendo disposiciones expresas de estas normas.
- j) Realizar actos de acoso o abuso sexual, trata, discriminación o violencia de cualquier índole en contra de servidoras, servidores, obreros y obreras o de cualquier otra persona en el ejercicio de sus funciones, actos que serán debidamente comprobados.
- k) Haber obtenido la calificación de insuficiente en el proceso de evaluación del desempeño, por segunda vez consecutiva.
- l) Ejercer presiones e influencias, aprovechándose del puesto que ocupe, a fin de obtener favores en la designación de puestos de libre designación; y,
- m) Atentar contra los derechos humanos de algún servidor u obrero del Sindicato, mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión.

Art. 5.- Impedimento para el ejercicio de puestos en Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar , por sanciones disciplinarias.- Sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, quien hubiere terminado la relación laboral, luego del correspondiente trámite señalado en el Código de Trabajo, por asuntos relacionados con una indebida administración, manejo, custodia o depósito de recursos públicos, bienes públicos o por delitos relacionados con estos asuntos, no podrá reingresar al Sindicato.

Título VIII

De la administración del talento humano

Capítulo I

De los organismos a cargo de la administración del talento humano y remuneraciones

Art. 1.- Organismos de aplicación y administración del talento humano. - La aplicación de las presentes normas relacionadas a la administración del talento humano, desarrollo sindical y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:

- a) Gerencia General; y,
- b) Departamento de Talento Humano.

Art. 2.- Gerencia General. - El secretario general, en su condición de representante legal, judicial y extrajudicial del Sindicato es la autoridad nominadora y el responsable de la administración del Talento Humano dentro de la misma, para lo cual aprobará y modificará las normas técnicas internas que se requieran. Dispondrá la elaboración de una Norma Técnica para cada uno de los subsistemas de Talento Humano.

El o la secretario general podrá delegar las funciones de administración y gestión de talento humano cuando estime pertinente mediante la resolución correspondiente.

Art. 3.- Departamento de Talento Humano. - Constituye el órgano de administración del sistema técnico del talento humano y desarrollo sindical en la aplicación de la Ley Orgánica, su Reglamento y las Normas Internas de Administración del Talento Humano; es responsable de cumplir y hacer cumplir la normativa legal en el ámbito de sus competencias.

La Departamento de Talento Humano es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos emitidos por la Secretaría General.

Art. 4.- Estructura de la Departamento de Talento Humano. - La Departamento Talento Humano, se estructurará básicamente por los procesos de:

- a) Calidad del servicio, atención al usuario y desarrollo sindical, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;
- b) Manejo técnico del talento humano;
- c) Administración del talento humano y remuneraciones; y,
- d) Seguridad y salud ocupacional.

Las atribuciones y acciones de cada uno de estos procesos serán determinadas en el correspondiente Orgánico Funcional y en Manual de Funciones del Sindicato.

CAPÍTULO II

DEL DESARROLLO SINDICAL

Art. 1.- Desarrollo Sindical. - Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten al Sindicato, a través de la Departamento de Talento Humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios acorde con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.

Art. 2.- Administración del desarrollo Sindical. - La Departamento de Talento Humano tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras Sindicales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades del Sindicato.

Capítulo III

Del sistema integrado de desarrollo del talento humano

Art. 1.- Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos del personal de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar., con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en la realización de su trabajo dentro de la Sindicato para cumplir con los preceptos de las presentes normas.

Art. 2.- Estructuración. - El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano de Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar está conformado por seis subsistemas:

- Planificación del Talento Humano
- Clasificación de Puestos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional
- Evaluación del Desempeño y,
- Seguridad y Salud Ocupacional

Cada subsistema se gestionará mediante normas técnicas que serán aprobadas por la Gerencia General observando la Ley Orgánica de Sindicatos Publicas, su Reglamento General, esta normativa interna y demás normas conexas.

Disposiciones generales

Primera. - Para los servidores públicos y obreros, son días de descanso obligatorio exclusivamente los determinados por el Ministerio de Relaciones Laborales o la Presidencia de la Republica.

Segunda. - Los fondos provenientes de las multas y sanciones pecuniarias, impuestas a las servidoras, servidores, obreras u obreros por infracciones disciplinarias, se depositarán en la cuenta única del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar; fondos que podrán ser destinados para la formación y capacitación de las y los servidores, así como de las y los obreros del Sindicato.

Tercera.- La servidora o servidor, que permita el ingreso o ascenso de personas a Ecuador Estratégico E.P, sin que se haya efectuado el respectivo concurso de méritos y oposición o que habiendo sido advertido por la autoridad competente, los ubique remunerativamente en un grado que no corresponda, omitiendo las disposiciones establecidas en las presentes normas, o que en conocimiento de uno de estos hechos, no adopte las acciones correctivas pertinentes, incurrirán en responsabilidades administrativas, civiles y penales, sin perjuicio de otras acciones que el organismo contralor determine. La responsabilidad civil por el daño patrimonial que se cause al Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Cañar implica también la devolución de lo indebidamente pagado en forma solidaria entre la autoridad nominadora y el beneficiario.

Disposiciones transitorias

Primera. - El secretario general expedirá oportunamente el instructivo correspondiente para el concurso de méritos y oposición, cuyo plazo no deberá superar los sesenta días posteriores a la aprobación de la presente Normativa de Talento Humano.

Segunda. - Los contratos de servicios ocasionales de las servidoras y servidores de la Sindicato continuarán vigentes hasta su terminación.

Disposiciones finales

Primera. - Las presentes normas deberán ser adecuadas al momento de la expedición del Reglamento General a la Ley Orgánica y a las demás leyes que rigen el servicio público.

Segunda. - La presente Normativa entrará en vigencia desde la fecha de su expedición, sin embargo, para el caso de obreros, entrará en vigencia a partir de su aprobación por el director regional de Trabajo.

Dado en la ciudad de Azogues, a los veintinueve días del mes de enero del año dos mil veintiuno.

Anexo 3 Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano

En el Manual de Funciones aplicable al Departamento de TTHH del Sindicato, se definen los aspectos y actividades que deben cumplir los colaboradores del Departamento de TTHH, las funciones, las especificaciones y las responsabilidades del puesto.

MANUAL DE FUNCIONES GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 1. JEFE DE TALENTO HUMANO IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Jefe de Talento Humano	Dirección:	Jefatura
Puesto al que reporta:	Secretaría General	Departamento:	Talento Humano
No. de Personas: 1			
Descripción genérica: Administración de personal			
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan:	Asistente de Talento Humano	Número de puestos que le reportan:	1
ESPECIFICACIONES:			
Escolaridad:	Título en Administración de Talento Humano, Psicología Industrial o afines	Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares a nivel de jefatura.
Objetivo:	Promover el crecimiento y desarrollo del personal.	Aptitudes:	Capacidad para tomar decisiones y trabajar bajo presión. Facilidad para tratar con personas.
FUNCIONES		Reclutamiento y selección del personal idóneo.	
		Fijar las políticas de gestión de TTHH y adoptar los planes generales relacionados con personal.	
		Velar por el cumplimiento de los objetivos.	
		Organizar el funcionamiento del Departamento, proponer ajustes.	
		Establecer, mantener y perfeccionar la gestión de talento humano.	
		Rendir informes que le correspondan en relación con el cumplimiento de sus funciones y el desempeño del departamento.	
		Rendir informes que le correspondan en relación con el cumplimiento de sus funciones.	
RESPONSABILIDADES		Elaborar el manual de puestos y demás reglamentos de administración de personal.	
		Promover la capacitación del personal.	
		Llevar controles de desempeño y asistencia del personal.	
		Mantener actualizada el expediente de los empleados.	
		Elaborar roles de pago y ejecutar el pago de nómina.	
		Elaborar reportes del IESS y Ministerio del Trabajo.	
		Velar por el mejoramiento de las condiciones de trabajo del grupo de colaboradores.	

MANUAL DE FUNCIONES GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 2. ANALISTA DE TALENTO HUMANO IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Analista de Talento Humano	Dirección:	Analista
Puesto al que reporta:	Jefe o Responsable de Talento Humano	Departamento:	Talento Humano
No. de Personas: 1			
Descripción genérica: Asistencia de administración de personal			
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan:		Número de puestos que le reportan:	0
ESPECIFICACIONES:			
Escolaridad:	Cursando la carrera de administración de Talento Humano, Psicología Industrial o afines.	Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares a nivel de asistencia.
Objetivo:	Promover el crecimiento y desarrollo del personal.	Aptitudes:	Capacidad para trabajar bajo presión. Facilidad para tratar con personas.
			Facilidad para tratar con personas.
FUNCIONES		Análisis de documentación del reclutamiento y selección del personal idóneo.	
RESPONSABILIDADES		Preparar el plan de capacitación del personal.	
		Llevar el registro del control de desempeño y asistencia del personal.	
		Registrar la información en los expedientes de los empleados.	
		Registrar ausencias y faltas del personal.	
		Controlar avisos de entrada y salida del personal.	

MANUAL DE FUNCIONES GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 3. ASISTENTE DE TALENTO HUMANO IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Asistente de Talento Humano	Dirección:	Asistencia
Puesto al que reporta:	Jefe o Responsable de Talento Humano	Departamento:	Talento Humano
No. de Personas: 1			
Descripción genérica: Asistencia de administración de personal.			
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan:	0	Número de puestos que le reportan:	0
ESPECIFICACIONES:			
Escolaridad:	Cursando la carrera de administración de Talento Humano, Psicología Industrial o afines.	Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares a nivel de asistencia.
Objetivo:	Promover el crecimiento y desarrollo del personal.	Aptitudes:	Capacidad para trabajar bajo presión. Facilidad para tratar con personas. Facilidad para tratar con personas.
FUNCIONES		Recepción de documentación del reclutamiento y selección del personal idóneo.	
RESPONSABILIDADES		Elaborar el Plan de capacitación del personal.	
		Llevar el registro del control de desempeño y asistencia del personal	
		Registrar la información en los expedientes de los empleados.	
		Entregar los roles de pago y registrar el pago de nómina.	
		Registrar avisos de entrada y salida del personal.	

La coordinación y armonía entre las funciones y responsabilidades propias del departamento, debido principalmente al inicio de la fase de implementación del plan, adecuado que dicten normativas y procedimientos a desempeñarse para alcanzar un adecuado nivel de eficiencia. Se detalla los procesos del departamento de talento humano.

ANEXO 4 Solicitud de empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _____

1. DATOS PERSONALES

Nombre Completo: _____

Dirección: _____

Cédula N°: _____ Teléfono: _____ Celular: _____

Email: _____

Lugar de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____ F. Nacimiento: ____/____/____ Edad: ____

Estado Civil: Soltero: _____ Casado: _____ Divorciado: _____ Vuido: _____ Unión Libre: _____

Estatuta: _____ Peso: _____ Tipos de Sangre: _____

Padece o ha padecido de algún problema de salud: SI _____ NO _____ Si su respuesta fue positiva, explique _____

Fecha de su último examen físico: _____

Nombre del cónyuge: _____ Cédula: _____ Ocupación: _____

Nombre de la empresa donde labora su cónyuge: _____ Teléfono de la oficina: _____

¿Recibe Ud. O su cónyuge algún ingreso económico adicional, además de su sueldo? SI _____ NO _____ Explique: _____

Nombre de su madre: _____ Ocupación: _____ Cédula: _____

Nombre de su padre: _____ Ocupación: _____ Cédula: _____

En caso de emergencia llamar a: _____ Parentesco: _____

Teléfono de casa: _____ Teléfono celular: _____

Pertenece o es miembro de alguna sociedad, empresa o fundación: SI _____ NO _____ Nombre: _____

Cargo que usted ocupa en la sociedad: _____

Posición que desea ocupar: _____ Sueldo pretendido: _____

Otros puesto que podría usted desempeñar: _____

¿Cómo se enteró del cargo al que aplica? _____

¿Tiene Ud. Relación o parentesco con algún empleado de esta empresa? SI _____ NO _____

En caso de afirmar informar el nombre: _____ Parentesco o amistad: _____

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

Institución	Año	Título Obtenido
Primaria		
Secundaria		
Técnico		
Universidad		
Otros Estudios		

Idiomas que maneja: _____ Nivel: Avanzado _____ Medio _____ Básico _____

Materias en las que se ha especializado: _____

Programas o sistemas se domina: Word _____ Excel _____ PowerPoint _____ Outlook _____ Otros especifique: _____

3. OTROS DATOS

Referencias Personales (No incluya parientes)

Nombre	Dirección	Ocupación	Teléfono

Posee licencia de conducir: SI _____ NO _____ Tipo de licencia: _____ Auto propio: SI _____ NO _____ Placa: _____

Modelo / marca: _____ Su auto pertenece a alguna sociedad: SI _____ NO _____ Nombre de la sociedad: _____

4. EXPERIENCIA LABORAL (COMENZANDO POR EL ÚLTIMO Y/O ACTUAL)

Nombre de la empresa: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____

Motivo de la terminación laboral: _____ Teléfono: _____

Cargos desempeñados: _____ Último salario: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____ Cargo del jefe: _____

Nombre de la empresa: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____

Motivo de la terminación laboral: _____ Teléfono: _____

Cargos desempeñados: _____ Último salario: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____ Cargo del jefe: _____

Nombre de la empresa: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____

Motivo de la terminación laboral: _____ Teléfono: _____

Cargos desempeñados: _____ Último salario: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____ Cargo del jefe: _____

Nombre de la empresa: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____

Motivo de la terminación laboral: _____ Teléfono: _____

Cargos desempeñados: _____ Último salario: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____ Cargo del jefe: _____

¿Está usted dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? SI _____ NO _____

IMPORTANTE

El hecho de haber llenado esta solicitud no implica necesariamente será contratado, si no que la misma será considerada para determinar su elegibilidad. Explique en pocas palabras por qué desea trabajar en esta empresa: _____

Firmo como constancia de que toda la información suministrada en este formulario es totalmente legítima y que puede ser corroborada por EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CAÑAR si así lo requieren. En caso de omisión de cualquier información o falsedad de la misma, podrá estar sujeto a sanción disciplinaria e incluso hasta el despido. Autoriza además la revisión de mi historial crediticio en caso de que la empresa lo requiera.

FIRMA

PARA USO INTERNO DEL SINDICATO

Resultado del examen: _____ Entrevista: _____

Otras pruebas: _____

Período de prueba: _____

Aprobado por: _____ Fecha de entrada: _____

ANEXO 5 Entrevista



ENTREVISTA - EVALUACIÓN

Fecha: _____

1. DATOS GENERALES

Nombre Completo: _____

Primer nombre

Segundo nombre

Primer apellido

Primer apellido

Edad: _____ Cargo que aspira: _____ Profesión: _____

Evaluar en una escala del 1 al 5 considerando el perfil del cargo donde: 1: Deficiente, 2: Regular, 3: Aceptable, 4: Normal, 5: Superior

2. EVALUACIÓN

FACTORES	1	2	3	4	5
1. PRESENTACION					
2. FORMACIÓN					
3. EXPERIENCIAS					
4. RAZONAMIENTO					
5. COMUNICACIÓN					
6. RELACIONES					
7. ADAPTACIÓN					
8. LIDERAZGO					
9. DECISIONES					
10. MOTIVACIONES					
11. VALORES					

PARA USO INTERNO DEL SINDICATO

Resultado evaluación: _____

Comentarios: _____

Recomendación: Apto para el cargo ____ Dejar en segunda opción ____ Apto para otro cargo ____ No apto ____

Evaluado por: _____ Departamento / Área: _____

Aprobado por: _____ Firma: _____

Anexo 6 Formato de Evaluación de Desempeño

	FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
	NIVEL ESTÁNDAR
DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos del Evaluado: _____	
Área: _____	Tiempo laborando: _____
Cargo: _____	Periodo evaluación: _____
Motivo de Evaluación: _____	

1. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:	
4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas veces 1: Nunca	

Anexo 7 Detección de Necesidades de Capacitación

	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)		
	Elaborado por: Analista de Talento Humano	Revisado por: Jefe/a de Talento Humano	Autorizado por: Secretario del Sindicato
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)			
Considerando los perfiles de cargo y/ o procesos que intervienen en el desarrollo de actividades diarias de los funcionarios, describa EN ORDEN DE PRIORIDAD los temas de capacitación requeridos por cada cargo.			
Nro.	CARGO	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA POR PUESTO	FECHA SUGERIDA PARA LA CAPACITACIÓN
1		1.	
		2.	
2		1.	
		2.	
3		1.	
		2.	
4		1.	
		2.	
5		1.	
		2.	
6		1.	
		2.	
TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN GENERAL POR ÁREA: _____			
_____ Nombre: DIRECTOR		_____ Nombre: JEFE(A) DE TALENTO HUMANO	

Anexo 8 Evaluación

		EVALUACIÓN			
CURSO:					
INSTRUCTOR:					
ASPECTOS ACADÉMICOS DEL MÓDULO					
1. ¿Estuvieron claramente planteados los objetivos del módulo?					
Si	☐	No	☐		
2. Nivel de conocimiento del Instructor sobre el tema del módulo impartido					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
3. Relevancia de los contenidos académicos frente a su expectativa de aprendizaje					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
4. Metodología empleada y ayudas académica en el proceso de enseñanza					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
5. Nivel de aprendizaje alcanzado					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
EVALUACION DEL INSTRUCTOR					
6. Disposición del Instructor en ayudar al alumno para el logro de un aprendizaje significativo					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
7. Relaciones interpersonales, empatía y comunicación dentro del aula					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
8. Calidad de la exposición					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
9. Motivación y estimulación de participación de los estudiantes					
Excelente	☐	Muy bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Malo	☐		
10. En caso de realizarse eventos similares, usted podría recomendar que se lo realice con el mismo facilitador					
Si	☐	No	☐		
USO DE RECURSOS					
11. El material de apoyo fue adecuado					
Si	☐	No	☐		
12. A su criterio, ¿qué otros recursos hubieran sido necesarios para que el curso tenga la calidad adecuada?					
13. ¿Los conocimientos adquiridos en este taller aportan a su desempeño laboral y profesional?					
Si	☐	No	☐		
Porque					



SINDICATO DE CHOFERES DE CAÑAR

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

INFORMACION PREVIA Y ATENCIÓN

1. ¿Considera usted que fue adecuado el tiempo previsto para el curso?

Si

☐

No

☐

2. ¿Qué curso considera necesario para complementar éste? ¿Sobre qué temas?

COORDINACION LOGÍSTICA DEL EVENTO

3. ¿Cómo califica la coordinación del evento?

Excelente

☐

Muy bueno

☐

Bueno

☐

Regular

☐

Malo

☐

4. ¿Cómo califica el servicio y la calidad de los refrigerios?

Excelente

☐

Muy bueno

☐

Bueno

☐

Regular

☐

Malo

☐

SUGERENCIAS:

GRACIAS



Universidad
Católica
de Cuenca

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

CÓDIGO: F – DB – 30
VERSION: 01
FECHA: 2021-04-15
Página 1 de 1

Thalía Susana Andrade Guzmán portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º **0105672497**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **“Fortalecimiento de la gestión de Talento Humano en el Modelo de Negocio Del Sindicato de Choferes del Cantón Cañar”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 28 de septiembre del 2021

F:

Thalía Susana Andrade Guzmán

C.I. 0105672497