

**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección y Gestión
de Recursos Humanos**

**Diseño de una metodología centrada en el
Talento Humano para promover el desarro-
llo organizacional en la empresa de turismo
Cotratudossa.**

**Trabajo fin de máster
presentado por:**

Felipe Eduardo Orellana Espinoza

Titulación:

Máster Universitario en Dirección y
Gestión de Recursos Humanos

Director/a:

José Díaz Canseco

Cuenca - Ecuador
Febrero, 2018

ÍNDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMA	9
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	10
<i>Objetivo General</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	10
CAPITULO I	11
1. ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE TURISTICO EN ECUADOR.....	11
1.1 DEFINICIÓN DE TURISMO Y TRANSPORTE TURÍSTICO.....	11
1.2 EL TURISMO DE TRANSPORTE EN ECUADOR.....	11
1.3 TURISMO RECEPTIVO	12
1.4 MOTIVO DE VISITA	13
1.5 TURISMO INTERNO	14
1.6 TURISMO EN CUENCA.....	15
1.6.1 <i>Análisis del Entorno</i>	16
<i>Cultural</i>	16
<i>Político-Social</i>	17
<i>Económico</i>	17
1.6.2 <i>Leyes y reglamentos expedidos para la creación del transporte turístico</i>	18
CAPITULO II	20
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE TURISMO “COTRATUDOSSA.”	20
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TURÍSTICO DOSMILTRES S.A	
“COTRATUDOSSA”.	20
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COTRATUDOSSA	21
2.3 TIPOLOGÍA DEL CLIENTE	24
2.4 MERCADO POTENCIAL.....	25
2.5 COMPETENCIA Y PRINCIPALES COMPETIDORES DE TRANSPORTE TURÍSTICO EN CUENCA ...	26
2.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	30
2.7 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	31
2.7.1 <i>Matriz FODA</i>	32

<i>Análisis interno</i>	32
<i>Análisis Externo</i>	32
2.7.2 <i>Cruce de factores análisis interno</i>	33
2.7.3 <i>Cruce de factores análisis externo</i>	35
2.7.4 <i>Matriz cuantitativa para valoración de estrategias</i>	36
2.8 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	38
2.8.1 <i>Entorno del reclutamiento</i>	38
2.8.2 <i>Selección de personal</i>	38
2.8.3 <i>Problemas que presenta el proceso de reclutamiento</i>	39
2.8.4 <i>Problemas que presenta el proceso de Selección</i>	39
2.9 PLAN DE ACOGIDA Y FORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
2.9.1 <i>Problemas que presenta el pan de acogida</i>	40
2.9.2 <i>Problemas que presenta el plan Formación.</i>	40
2.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONDICIONES REMUNERATIVAS EN LA EMPRESA.....	41
2.10.1 <i>Problemas que presenta la evaluación de desempeño.</i>	42
2.10.2 <i>Problemas que presentan las condiciones remunerativas</i>	42
CAPITULO III	43
3 METODOLOGÍA	43
3.1 PROPUESTA PARA LA EMPRESA COTRATUDOSSA.....	43
3.2 ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	44
3.2.1 <i>Reclutamiento</i>	44
3.2.1.1 Canales de Reclutamiento.....	45
3.2.1.2 Reclutamiento interno	45
3.2.1.2.1 Canales Reclutamiento Externo	45
3.2.1.3 Solicitud de empleo.....	46
3.2.1.3.1 Ficha de Solicitud de empleo	46
3.2.2 <i>Selección de personal</i>	48
3.2.2.1 Pasos de la selección de personal.....	49
3.2.2.2 Diagrama de Contratación	51
3.2.3 <i>Diagrama de Reclutamiento y Selección</i>	52
3.3 PLAN DE ACOGIDA Y FORMACIÓN	53
3.3.1 <i>Plan de acogida</i>	54
3.3.1.1 Actividades del proceso del Plan de Acogida	54
3.3.2 <i>Información General sobre la empresa</i>	55
3.3.3 <i>Organigrama funcional e identificación del puesto</i>	55

3.3.4	<i>Identificación del Puesto de Trabajo.....</i>	56
3.3.5	<i>Normativa interna, leyes y reglamentos a los que se encuentra sujeta la compañía</i>	57
3.3.6	<i>Servicios que ofrece la empresa a sus empleados</i>	58
3.3.7	<i>Plan de formación y capacitación para la empresa CONTRATUDOSSA.....</i>	58
3.3.7.1	<i>Justificación</i>	58
3.3.7.2	<i>Diagnóstico</i>	58
3.3.7.3	<i>Objetivos del plan de formación</i>	59
3.3.7.4	<i>Beneficios de la capacitación y formación</i>	60
3.3.7.5	<i>Que se espera con el plan de capacitación</i>	60
3.3.7.6	<i>Oferta formativa.....</i>	60
3.4	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES REMUNERATIVAS	61
3.4.1	<i>Competencias a evaluar</i>	62
3.4.2	<i>Diagrama de flujo evaluación desempeño</i>	63
3.4.3	<i>Formato de la Evaluación de Desempeño</i>	64
3.4.3.1	<i>ESCALA DE CALIFICACIÓN POR COMPETENCIAS</i>	64
3.4.3.2	<i>ESCALA DE CUMPLIMIENTO POA EMPRESA.....</i>	64
3.4.3.3	<i>ESCALA DE CALIFICACIÓN EVALUADO</i>	64
3.4.4	<i>CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO.....</i>	65
3.5	CONDICIONES REMUNERATIVAS.....	69
3.5.1	<i>Beneficios del empleado</i>	70
3.5.2	<i>Sistema de recompensas monetario</i>	71
3.5.3	<i>Salario emocional.....</i>	71
4.	CONCLUSIONES FINALES	73
4.1	<i>HALLAZGOS</i>	73
4.2	<i>RECOMENDACIONES</i>	74
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	ANEXOS.....	76
	SONDEO COMPETENCIA SERVICIO TURÍSTICO	76
	PLAN DE VISITAS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	78
	SOLICITUD TESIS EMPRESA CONTRATUDOSSA.....	79

ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura 1. Ingreso de Extranjeros al Ecuador años 2010-2015.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2. Ingreso de Extranjeros al Ecuador años 2010-2015.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 3. Por Turismo y Exportación según el producto principal.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 4. Procedencia del extranjero a la ciudad de cuenca.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 5. Organigrama funcional.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 6. Perfil competitivo.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 7. Ficha Solicitud Empleo.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 8. Evaluación Entrevista Final.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 9. Diagrama de contratación.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 10. Diagrama de reclutamiento y selección.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 11. Flujograma evaluación desempeño.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 13. Dashboard evaluación desempeño.....</i>	<i>68</i>

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1. Títulos habilitantes del Transporte, la homologación y clasificación vehicular.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2. Vehículos de la empresa COTRATUDOSSA.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Estadística trimestral viajes por tipo de cliente.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 4. Mercado potencial.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 5. Vehículos utilizados por VANSERVICE.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 6. Vehículos utilizados por la empresa LINETOURLS S.A.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 7. Vehículos utilizados por la empresa FERNANDTOURLS CÍA. LTDA.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 8. Vehículos utilizados por la empresa CIUDADROJA CÍA. LTDA.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 9. Vehículos utilizados por la empresa AVENTURA TOURS VAN.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 10. Vehículos utilizados por la empresa LUEXELTRANS CÍA. LTDA.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 11. Vehículos utilizados por la empresa TRANSLATOREADORA CÍA. LTDA.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 12. Vehículos utilizados por la empresa REPATRANS S.A.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 13. Vehículos utilizados por la empresa CONFORTRAVEL S.A.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 14. Matriz de competencia.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 15. Análisis FODA Empresa de Transporte Turístico Cotratudossa.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 16. Matriz de Factores Internos.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 17. Matriz de Factores Externos.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 18. Matriz cuantitativa para valoración de estrategias.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 19. Nómina Cotratudossa.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 20. Categorización calificación de postulantes.....</i>	<i>49</i>

Tabla 21. <i>Comparativos plan de acogida</i>	50
Tabla 22. <i>Contenido de un manual de inducción</i>	50
Tabla 23. Actividades para evaluar el desempeño	58
Tabla 24. Nómina básica costo para el empleador.....	67
Tabla 25. Nómina básica costo para el empleador con recompensas.....	67

Resumen

El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir del año de 1962 como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos. (Estrada, 2017) .Por otro lado, este es el resultado del cambio organizacional que surge de una necesidad, que se presenta por el interés de cambiar una estrategia administrativa centrada en procesos u objetivos, transformar la cultura organizacional, mejorar el clima laboral, y lograr una participación efectiva del Talento Humano en los objetivos organizacionales. Por tal motivo el capital humano cumple con un papel esencial en todo el proceso del cambio organizacional, que se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como las relaciones internas, el conocimiento y el que hacer de las personas en la organización.

La intención de esta investigación consistió en comprender como los procesos de capacitación, desarrollo de competencias y en si el talento humano se convierte en factor clave para promover el desarrollo organizacional en la empresa Cotratudossa de la ciudad de Cuenca.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional, Talento Humano, Capacitación, Desarrollo de Competencias.

Abstract

Organizational development has been a movement that emerged as of the year 1962 as an educational mechanism that attempts to modify the structures, beliefs and values of the individuals that make up the organizations, since the groups are irremediably subject to a process of rapid change in all its areas. (Estrada, 2017). On the other hand, this is the result of organizational change that arises from a need, which is presented by the interest of changing an administrative strategy focused on processes or objectives, transform the organizational culture, improve the working environment, and achieve an effective participation of Human Talent in the organizational objectives. For this reason human capital fulfills an essential role in the entire process of organizational change, which is part of a vision focused on analyzing, forecasting and potentializing behavior, as well as internal relationships, knowledge and what to do of people In the organization.

The intention of this research was to understand how the processes of training, development of skills and human talent itself become key factors to promote organizational development in the Cotratudossa company in the city of Cuenca.

Keywords: Organizational Development, Human Talent, Training, Competency Development.

Introducción

En la actualidad los cambios tecnológicos y la globalización son procesos que han ido impulsando a las empresas a la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión del personal las que establecen en gran medida la gestión del cambio y los resultados favorables para este desafío. Sin embargo, el papel del Talento Humano para el logro de objetivos en todo el proceso de transformación organizacional se concentra en aspectos de desempeño, actitud y competencia entre los cuales se encuentra la falta de visión de los directivos, no establecer cambios de cultura organizacional, el desinterés en el clima laboral y no plantear técnicas para combatir contra la resistencia al cambio genera que los procesos se retrasen o detengan. Por otra parte, existen empresas que han llevado los procesos con éxito y han centrado su estrategia en el desarrollo, fortalecimiento y gestión de su talento humano, mediante el establecimiento de objetivos y metas, el empoderamiento de los procesos, comunicación, y la colaboración de todo su personal. Por esta razón decimos que el desarrollo organizacional esté ligado con una administración y gestión del talento humano, de esta manera el propósito del estudio a realizarse en la empresa de turismo Cotrutadossa giró en entorno de comprender como contribuyen los procesos de capacitación y el talento humano en el desarrollo organizacional.

Justificación y problema

El presente trabajo de investigación que se está desarrollando en la empresa de transporte turístico Cotrutadossa S.A legalizada en el año 2003 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, y pensando siempre en el pro desarrollo de la gestión administrativa de la misma nos hemos enfocado en la elaboración de una herramienta administrativa, con las cuales se podrá desarrollar indicadores para conocer la actual administración que se ha venido generando por parte de los directivos de la empresa en cuestión.

El ámbito turístico es muy destacado a nivel cantonal y provincial ya que se ha ido evolucionando y alcanzando grandes beneficios para el sector donde se desarrolla la empresa y un sin número de negocios que alimentan el crecimiento económico y sociocultural del canton Azuay. Sin embargo, el turismo no lo es todo para las empresas que se dedican a esta actividad ya que se requiere de capacidades y habilidades del talento humano para sobrellevar y precautelar el eje administrativo de cada una de ellas.

Por tal motivo, las empresas dedicadas al servicio de turismo en este caso las empresas de Transporte turístico que existen en Cuenca asumen con responsabilidad los riesgos que se presentan por diversos factores tanto externos como internos en cuanto a la economía que se maneja en el sector, por ello las empresas deberán contar con el personal idóneo, diseño de políticas, estrategias y porcedimientos que le permitan desarrollar de manera inteligente sus funciones, en cuanto a la adaptación

de los diferentes aspectos que susciten en el entorno en que estas están inmersas para de esta manera hacerle frente a la competencia.

En la empresa de Transporte Turístico Dosmiltres S.A Cotratudossa, se ha observado que posee una débil cultura y estructura organizacional basada en el talento humano, tanto en sus habilidades, capacidades y responsabilidades de cada uno de los involucrados en la empresa, es decir que todos los aspectos en el diseño organizacional carecen de una adecuada planificación y contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño productivo de la empresa.

Mediante el diseño organizacional en talento humano se asegura el crecimiento institucional de la empresa de transporte de turismo Cotratudossa, bajo un marco de referencia responsable, innovadora y adaptable sirviendo como eje para el desarrollo personal de los empleados en conjunto de los directivos.

Formulación del problema: ¿De qué forma afecta una débil cultura y estructura organizacional basada en el talento humano en la empresa de Transporte Turístico Cotratudossa S.A.?

Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Determinar la influencia del Talento Humano en los procesos de: Reclutamiento y selección, plan de acogida y formación, la evaluación del desempeño y las Condiciones remunerativas que conforman la gestión administrativa en la empresa de Transporte Turístico Cotratudossa S.A en la Ciudad de Cuenca, con la finalidad de estructurar y definir los pasos de una metodología para dichos procesos y mejorar su ejecución.

Objetivos específicos

- Fomentar teóricamente la influencia del talento humano en el diseño y estructura organizacional, empleando diferentes teorías que faciliten el objeto de estudio.
- Determinar la metodología en función de los métodos y técnicas e instrumentos, que orienten el Desarrollo Organizacional basado en el talento humano.
- Diagnosticar la situación de la empresa en función de los resultados de la investigación que facilita el desarrollo de la propuesta.
- Elaborar el diseño de la metodología centrada en el talento humano en función de los resultados de la investigación para promover el desarrollo organizacional.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE TURISTICO EN ECUADOR

1.1 Definición de Turismo y Transporte Turístico

Con la finalidad de tener un concepto claro de la presente investigación, hay que destacar cada una de las definiciones, tanto de turismo, como transporte turístico.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo se define como una actividad que realizan las personas durante un viaje o estancia fuera de su entorno habitual durante un periodo de tiempo menor a un año con fines de ocio, negocios, placer, etc que no estén directamente vinculados a una actividad económica remunerada. (Roldan, 2016).

Lo que se puede recalcar de esta definición es que el momento que las personas dejan su entorno habitual necesita un medio de transporte para desplazarse, ya sea lugares cercanos o lejanos, por ende, el turista deberá elegir como trasladarse, entre las unidades de transporte público y privado que garantice su seguridad y confort.

Teniendo en cuenta todos estos factores, el Reglamento de Transporte Turístico Terrestre del Ecuador define al transporte turístico como la movilización de individuos o personas que tengan un estado de turista definido por la OMT mediante vehículos de transporte terrestre que cumplan los parámetros establecidos en la norma, dentro de los establecimientos o sitios de interés turístico determinados por el ministerio de turismo, con fines de ocio o recreación a través de un pago por concepto de renta del vehículo (Lexis, 2008).

1.2 El Turismo de transporte en Ecuador

Las empresas y operadoras de turismo están direccionadas a servir al cliente turístico que visite cualquier lugar del país ya sea local o extranjero. En este caso los diferentes lugares turísticos que existen en el Ecuador son los que hacen que las empresas y operadoras subsistan dependiendo de la calidad de atención al cliente o turista que se beneficia de estos grandes atractivos que ofrece nuestro país.

En los años 80, el apogeo turístico inicia en el Ecuador, para ese entonces el transporte turístico era inexistente, por ende, esta actividad la atendía el transporte interprovincial e intercantonal y particulares que no poseían las adecuaciones y estándares necesarios para el desarrollo de la actividad.

En los años 90, esta actividad se ha ido incrementando e incluso el transporte escolar forma parte de los vehículos que transportan a los diferentes turistas, en función de soportar la oferta de transporte turístico se crean las primeras compañías en el año de 1996 en la ciudad de Quito y Cuenca, siendo

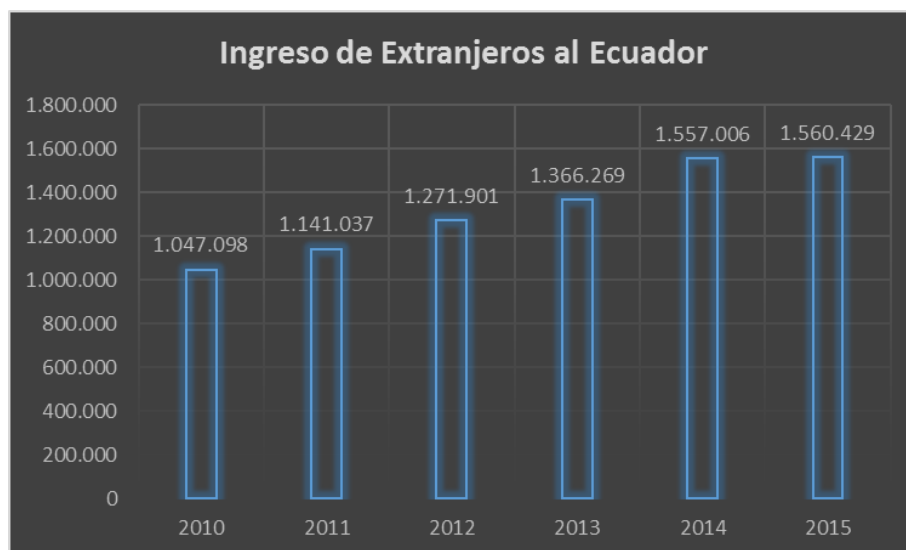
estas autorizadas por la comisión nacional de tránsito y los gobiernos descentralizados de cuenca. (Hernan, 2015).

La ilustre Municipalidad de Cuenca da paso para la creación de 10 compañías de transporte turístico, para que trabajen exclusivamente en el cantón. Los empresarios con la intención de rectificar esta singularidad lograron implantar en la constitución de la república la actividad del transporte turístico terrestre, es así que el año 2009 se reconoce este servicio a nivel nacional, dando paso así al primer reglamento y normativa que regula el transporte turístico, dándole así importancia a esta actividad e impulsando el desarrollo económico local de las familias que abarcan a esta actividad. (Hernan, 2015). Desde entonces se empieza a introducir este servicio respetando la normativa y bajo estándares de calidad de servicio.

1.3 Turismo receptivo

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), Ecuador se ubica dentro de los países que, durante los primeros meses del 2010, han registrado un crecimiento positivo de hasta dos dígitos en cuanto a llegadas de turistas extranjeros.

Figura 1. Ingreso de Extranjeros al Ecuador años 2010-2015



Fuente: Elaboración propia con datos del Comercio.

El turismo ecuatoriano empezó en el año 2011, con cifras positivas registrando en enero un crecimiento de visitantes de 9,83% con respecto al mismo periodo en el año anterior, los principales países emisores registrados al mes de enero del 2011 se encuentran: Estados Unidos, Perú y Colombia, con una participación del 17,23%, 15,13% y 26,68 respectivamente según información del ministerio de turismo.

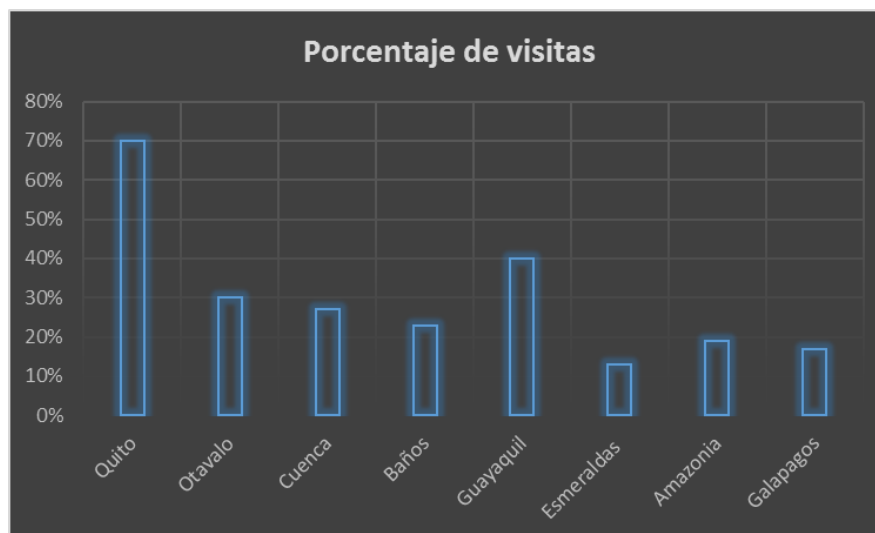
En el año 2013 llegaron 1.366.269 de turistas entre 1 de enero y el 31 de diciembre, de acuerdo con estadísticas del Ministerio de Turismo, que genera incremento del 7,42% con respecto al año 2012. En el año 2014 la llegada de turistas internacionales al Ecuador es de 1.557.006, de los cuales el 58% de visitantes provienen de América del Sur, Centroamérica y el Caribe; y las llegadas de los turistas por vía aérea es el 67% y llegadas por vía terrestres el 29%. Para el año 2015 las llegadas de extranjeros al Ecuador fueron de 1.560.429, y el promedio de gasto de los turistas en este año fue de un estimado de US\$1200. (Ecuador M. d., 2015).

Para el año 2016 y 2017 el Ministerio de Turismo emplea varias estrategias de difusión, promoción y marketing a nivel nacional e internacional, entre ellas la participación de frías y eventos turísticos en mercados de Estados Unidos y Canadá; Europa, Latinoamérica y Asia, además la creación de la Comisión Fílmica Ecuador en el 2017, cuyo objetivo es convertir al país en un escenario vivo, con el fin de fomentar el turismo ecuatoriano, aumentar la llegada de turistas extranjeros; y, atraer y generar nuevas inversiones en el sector turístico ecuatoriano.

1.4 *Motivo de visita*

Según estudio realizado por el Ministerio de Turismo, las vacaciones y el ocio forman parte de las preferencias de los turistas que llegan a Ecuador (63%), le sigue las visitas a familiares y amigos (19%), y finalmente negocios es un motivo de visita al país (6%).

Figura 2. Ingreso de Extranjeros al Ecuador años 2010-2015



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Turismo.

La región interandina es la más visitada por turistas, se evidencia que el 70% de los visitantes asisten a Quito, el 30% Otavalo, el 27% Cuenca y el 23% Baños de Ambato. En la costa los principales destinos son: Guayaquil y Esmeraldas que concentran el 53% de la preferencia. La Amazonia es un destino que abarca el 19% y finalmente Galápagos con un 17%.

1.5 Turismo Interno

Al considerar el turismo interno se tiene un ingreso de 12,3 millones de viajes en el año 2016, de acuerdo a estadísticas del Ministerio de Turismo y que contribuyó a activar la economía nacional en US\$285,5 M.

Santa Elena fue el destino turístico más visitado, y dentro del top 5 dentro de las opciones de los turistas se encontraron Esmeraldas y Manabí, lo que demuestra que la campaña de turismo solidario por parte del Gobierno está alcanzando los objetivos deseados.

Según el Ministerio de Turismo, en el año 2016 se registró un descenso que corresponde a la caída económica mundial y a factores exógenos como la apreciación del dólar, devaluación de moneda en países vecinos como Perú y Colombia. A estos factores se agrega la actividad del volcán Cotopaxi, el virus Zika, el terremoto en Manabí y Esmeraldas que afectaron la turística entre enero y septiembre de 2016 registrando US\$292 M, en fin, por concepto de turismo receptivo se cerró el año con un superávit. Al III-Trim 2016 se genera US\$1.075M en ingresos, afianzando al turismo como la tercera fuente de ingreso no petroleros atrás del banano y camarón, a continuación, se puede observar los ingresos por turismo y por exportaciones según el producto principal de los años 2011- 2015. (COMERCIO, 2016)

Figura 3. Por Turismo y Exportación según el producto principal



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Turismo.

1.6 Turismo en Cuenca

Cuenca fue nombrada por la UNESCO (Organización de la Naciones Unidas) como Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año de 1999, sobresaliendo a nivel mundial como un lugar privilegiado, lleno de cultura, historia gastronómica, tradiciones e identidad. (Iñiguez, 2016).

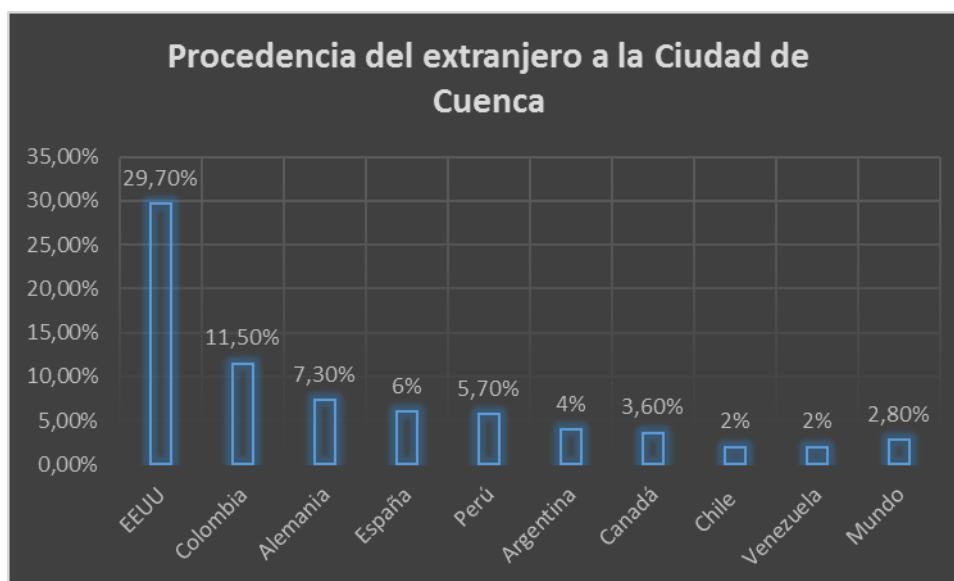
Cuenca es la tercera ciudad en importancia a nivel nacional y de Sudamérica por la historia y la dinámica económica, además de ser reconocida como un destino altamente recomendado en paginas de guias de viajero como Lonely Planet, Footprint, The Rough Guide to Ecuador, Viva Travel Guides Ecuador and the Galápagos y paginas web como Viva Travel Guides, Tripadvisor, Yahoo Travel; Frommer, Expedia. Es de destacar que Cuenca se encuentra en el ranking de las diez mejores ciudades turísticas por Lonely Planet en el 2010 y además por Internacional Living en el 2009 como la mejor ciudad colonial para los jubilados retirados.

El turismo en el Ecuador y en sí en la ciudad de Cuenca ha crecido durante los últimos años en poco mas de 700.000 turistas nacionales y 1500.000 turistas extranjeros aproximadamente, esto se debe a los reconocimientos internacionales que ha generado interés por conocer la ciudad tanto a turistas nacionales como extranjeros.

Según la Fundación Minicipal de Turismo de cada 100 por ciento de turistas que entraron a Cuenca en el año 2016 el 74% son de las diferentes provincias del Ecuador (22% de Quito, 16,5 Guayaquil y Machala) y el 26% son extranjeros.

Dentro de las nacionalidades que mayormente visitan la ciudad se observan en el siguiente grafico:

Figura 4. Procedencia del extranjero a la ciudad de cuenca



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Turismo.

A continuación, se analizará el entorno y estadísticas en el aspecto turístico en la ciudad de Cuenca, puesto que desde esta ciudad la empresa de turismo Cotratudossa ofrece su servicio.

1.6.1 *Análisis del Entorno*

En el cantón Cuenca existe 15 parroquias urbanas (Monay, Machángara, Bellavista, Cañaribamba, El Batán, San Blas, El vecino, El Sagario, San Sebastián, Sucre, Gil Ramírez Dávalos, Totoracocha, Huayna Cápac, Yanuncay y Hermano Miguel) y 21 parroquias rurales (Baños, Chaucha, Checa, Chiquintad, Octavio Cordero, Paccha, Cumbe, El Valle, Llacao, Molleturo, Nulti, Quingeo, Ricaurte, San Joaquín, Santa Ana, Sayausi, Sidcay, Sinincay, Tarqui, Turi y Victoria de Portete) además cuenta con atractivos turísticos como la reserva protegida del Parque Nacional El Cajas.

En cuanto a la ubicación geográfica la ciudad de Cuenca se ubica al sur del país y es la tercera ciudad más poblada del Ecuador, puesto que los primeros lugares se encuentra Quito y Guayaquil, por lo que se considera un tanto negativo, ya que no llega a ser la primera opción de los turistas sobre todo los internacionales, la mayoría de los turistas eligen visitar Quito y Guayaquil y uno de los motivos es porque cuentan con aeropuerto internacional a diferencia de Cuenca que cuenta con aeropuerto solo para vuelos nacionales.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cantón Cuenca cuenta con una población de 505.585 habitantes según censo realizado en el 2010; de los cuales el 65% conforman el área urbana y el 35% conforma el área rural. Del total de habitantes, el 53% son mujeres y el 47% son hombres. (Ecuador F. , 2017).

Cultural

La ciudad de Cuenca fue declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad en función de tres criterios (II, IV y V) de selección de la UNESCO, mismos que se amparan en factores de peso como la planificación urbana del renacimiento, además es rica en diversidad de sociedades y culturas latinoamericanas; finalmente es una ciudad con arquitectura colonial de raíces españolas de los siglos XIV y XV. (Santiago Gutierrez, 2016).

Cuenca posee una identidad arquitectónica cuya característica se deriva del sur de la península ibérica, pero con uso de materiales de construcción propios del lugar como el adobe, la paja y la madera. La diversidad de las edificaciones conllevan al desarrollo de varios estilos que aportan significativamente a la cultura y distintivo de la ciudad por lo cual el turista se ve atraído a conocer la ciudad Patrimonio. (Ecuador C. V.)

El entorno cultural de Cuenca también lo conforman sus habitantes, con sus costumbres y tradiciones, su gastronomía típica, las fiestas tradicionales (semana santa, carnaval, navidad, etc.), y la forma de hablar, de vestir que conserva aún una pequeña porción de la población (cholas cuencanas). Toda

esta diversidad cultural engrandece sin duda el valor de la ciudad y motiva a los turistas a querer conocer personalmente esta maravillosa ciudad.

Político-Social

El Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca, divide su área en una zona urbana de 6.771 hectáreas, un área de influencia inmediata de 12.013 hectáreas y un área rural de 312.880 hectáreas. (DarManMT, 2015).

Cuenca se rige al Código Orgánico de Organización Territorial, autonomía y descentralización (COOTAD), este brinda autonomía política, financiera, administrativa al cantón, lo que pretende es fomentar el desarrollo económico y la inversión, especialmente en la economía popular y solidaria y sus diferentes sectores especialmente el turismo. También se concentra en promover estrategias de apoyo a la producción, desarrollo del conocimiento, preservación de los saberes ancestrales, transferencia tecnológica y así generar un valor agregado para promover la investigación científica y tecnológica. El turismo al ser una actividad productiva, puede ser gestionado por todos los niveles de gobierno, por eso la importancia de que el cantón Cuenca se rija al código. (Descentralizados, 2011). Los aspectos políticos son fundamentales para el buen desempeño de las actividades productivas inmersas en la economía.

El Ministerio de Turismo ha venido realizando diversas campañas publicitarias para acrecentar el turismo receptivo. En cuanto a las restricciones en el otorgamiento de los permisos se sigue a cabalidad los requisitos y obligaciones que toda agencia debe cumplir como por ejemplo contar con un especialista en turismo para ser capaces de ofrecer un buen servicio al turista.

Finalmente se debe de considerar que para el inicio de actividades concernientes a agencias de viajes y turismo, la persona natural o jurídica debe de establecerse en un local de libre acceso al público y apropiado para la atención al cliente, así también contar con personas calificadas en la rama turística, tener equipamiento mínimo para la prestación de servicio, como: computadora, teléfonos, fax, etc, además de contar con los permisos correspondientes como el Ruc (registro único de contribuyentes).

Económico

Cuenca, es el centro tanto cultural como económico de una de las más importantes regiones del Ecuador, sin embargo, a pesar de ello la crisis a nivel mundial y al país afecta de forma directa a la ciudad, la caída del petróleo entre otros son los factores que afectan a Cuenca.

La principal actividad económica en esta ciudad la conforma el comercio y mecánicas con 15.102 registros de establecimientos económicos, seguida de industrias manufactureras con 5.469 establecimientos, transporte y almacenamiento con 4.994 negocios o establecimientos.

El sector de la construcción y Turismo son factores dinamizadores de la economía cuencana ya sea por el flujo de remesas que recibe la ciudad y el flujo de turistas que llegan para reactivar la economía local.

1.6.2 Leyes y reglamentos expedidos para la creación del transporte turístico

Las leyes y los reglamentos del transporte turístico terrestre se fundamenta en el siguiente marco legal.

Ley Organica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Para el buen desempeño y funcionamiento del transporte terrestre turístico, agencias de viajes, operadoras y duales, y establecimientos de alojamiento; se encuentran supeditados y regidos por un reglamento de Transporte Terrestre Turístico que fue constituido de manera conjunta entre el Ministerio de Turismo (MINTUR) y la Agencia Nacional de Transporte (ANT).

El reglamento tiene como propósito regular el servicio de transporte terrestre turístico a nivel nacional y delimitar las normas y códigos a los cuales todas las empresas en sus respectivas personerías jurídicas deben acogerse para el desarrollo diario de las actividades del sector, así también es el referente para quienes deseen incursionar en el sector turístico con énfasis en prestación de servicio de transporte.

Los ámbitos en los cuales se desarrolla el reglamento abarca las competencias de la ANT y MINTUR; clasificación del transporte terrestre turístico; ámbito de operación; tipo de servicio; permisos de operación; requisitos para la obtención de licencia única anual de funcionamiento; obligaciones de los conductores y prestadores del servicio de transporte; regulación y control conforme las competencias de cada una de las instituciones; y sanciones. (Reglamento de Transporte Terrestre Turístico Resolución número 108-DIR-2014-ANT)

El reglamento se soporta en la estructura tres títulos principales que abarcan nueve capítulos desarrollados en 43 artículos con lo cual se cubren aspectos sustanciales de la operatividad del transporte turístico basados en una mejora en la calidad tanto de servicio personalizado por parte del conductor, guías, etc, a la vez control del estado mecánico de las unidades o vehículos que prestan este servicio además cada conductor de toda unidad de transporte de turismo debe de contar con el certificado en competencias laborales emitido por una institución avalada por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana.

Es importante la desconcentración de actividades referidas al turismo, es decir las agencias de viaje operadoras o duales y los establecimientos de alojamiento bajo la normativa quedan terminantemente prohibidos bajo ningún precedente o circunstancia el ofertar el servicio de transporte terrestre

turístico o transporte de pasajeros; asimismo como contraparte ningún prestador de transporte terrestre público, privado o particular podrá prestar servicio de transporte terrestre turístico bajo ningún motivo ya que para ello están las operadoras especializadas en este servicio.

En síntesis, la normativa cubre todos los aspectos de operación en sus requerimientos básicos hasta prohibiciones en todos los aspectos que permiten un correcto funcionamiento de todos los stakeholders que conforman el negocio del turismo a nivel del país. Los vehículos que brinden el servicio de transporte turístico deberán de cumplir con la homologación determinada por la Agencia Nacional de Tránsito y el Reglamento del Transporte Terrestre Turístico que se ve a continuación:

Tabla 1. *Títulos habilitantes del Transporte, la homologación y clasificación vehicular*

Tipos de Vehículos	Vehiculos todo Terreno	Distacia mínima entre los asientos	Número de Asientos
Utilitarios todo Terreno	Si	Configuración Original	Desde 5 hasta 8
Furgoneta	No	Asientos en sentido de la Marcha: 640mm. Asientos enfrentados: 1280mm	Desde 12 hasta 18
Van	No	Asientos en sentido de la Marcha: 640mm.	Desde 10 hasta 11
Minivan	No		Máximo 9
Microbús	No	Asientos en sentido de la Marcha: 750mm.	Desde 19 hasta 26
Minibús	No	Asientos en sentido de la Marcha: 750mm.	Desde 27 hasta 35
Bus	No	Asientos en sentido de la Marcha: 750mm.	Mayores de 36
Camioneta Doble Cabina	Si		Máximo 5
Camioneta Ca-bina Simple	Si	Configuración Original	Máximo 2

Fuente: Reglamento del Transporte Terrestre Turístico (2014).

Los Vehiculos determinados como especiales por la ANT son: Bus costa, Bus de dos pisos, limosionas, discotecas rodantes, restaurantes rodantes o cualquier otro tipo aprobado y que llevan el adhesivo que los identifique como habilitante.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE TURISMO “COTRATUDOSSA.”

Muchas de las empresas nacen con ideas o emprendimientos, por lo que el funcionamiento con el paso del tiempo, puede desarrollar factores que pongan en riesgo su estabilidad en el mercado, debido principalmente a que su manejo administrativo, financiero y operativo se lo realiza de manera empírica, es decir, en experiencia y conocimientos limitados de los dueños de la empresa.

El diagnostico que se realizará constituirá una herramienta eficaz para conocer la situación actual de la empresa, estableciendo acciones cuyo objetivo será el desarrollo y crecimiento de la empresa por medio del talento humano, alcanzando los objetivos organizacionales.

El diagnostico es un proceso de investigación sistémica sobre la realidad determinada que se quiere conocer en este caso el de la empresa Cotratudossa.

Para aplicar el diagnóstico se aplico una serie de herramientas e instrumentos metodológicos, como la entrevista focal a profundidad. A través de esta herramienta, se busca mirar, observar, analizar y explicar los procesos y las relaciones internas de la organización para detectar problemas que afecten a la estructura organizacional enfocados principalmente en el análisis de tres pilares: Reclutamiento y selección, plan de acogida y formación finalmente evaluación de desempeño y condiciones remunerativas. Ello permite el reconocimiento de los problemas que enfrenta la empresa en cuanto a estos tres pilares para luego ofrecer la solución.

2.1 Descripción de la Empresa de Transporte Turístico Dosmil-tres S.A “Cotratudossa”.

Misión

La misión de la empresa Cotratudossa S.A es “la de proveer transporte fiable en cualquier fecha del año para nuestros clientes en forma suficiente, económica y con calidad de atención muy alta”.

Visión

La visión de Cotratudossa S.A es “la de permitir que todas las personas de nuestro alrededor puedan gozar del servicio de transporte terrestre seguro”.

Cotratudossa es una empresa constituida el año 2003 en la ciudad de Cuenca, es una compañía de sociedad anónima que cuenta con 42 accionistas, brinda servicios de transporte turístico a través de todo el territorio ecuatoriano. Dispone de vehículos modernos, cómodos y seguros para que el cliente pueda viajar seguro tranquilo a cualquier destino.

Con el objetivo de que los turistas disfruten de su estadía y los servicios que presta la empresa, tiene a disposición: City tours en la ciudad, excursiones en el país, giras a nivel nacional e internacional, atención para congresos y eventos, servicios directos y coordinados con agencias de viajes, alquiler de buses por día o semana y city full day.

Además, desde el año 2012 cuenta con un bus panorámico de dos pisos, el cual permite conocer de mejor manera los atractivos que al Atenas del Ecuador posee. El bus está equipado para los clientes y cuenta con extras como Karaoke, pantalla gigante y bar.

La empresa para brindar todos estos servicios de transporte turístico, dispone de una flota vehicular amplia, como se muestra a continuación:

Tabla 2. *Vehículos de la empresa CONTRATUDOSSA*

UNIDADES	TIPO	CAPACIDAD
1	4x4	4
4	Minivan	8
2	Buseta	12
5	Buseta	16
3	Buseta	20
7	Mini Bus	30
4	Bus	45
2	Bus	45
	Bus Pamorámico	52

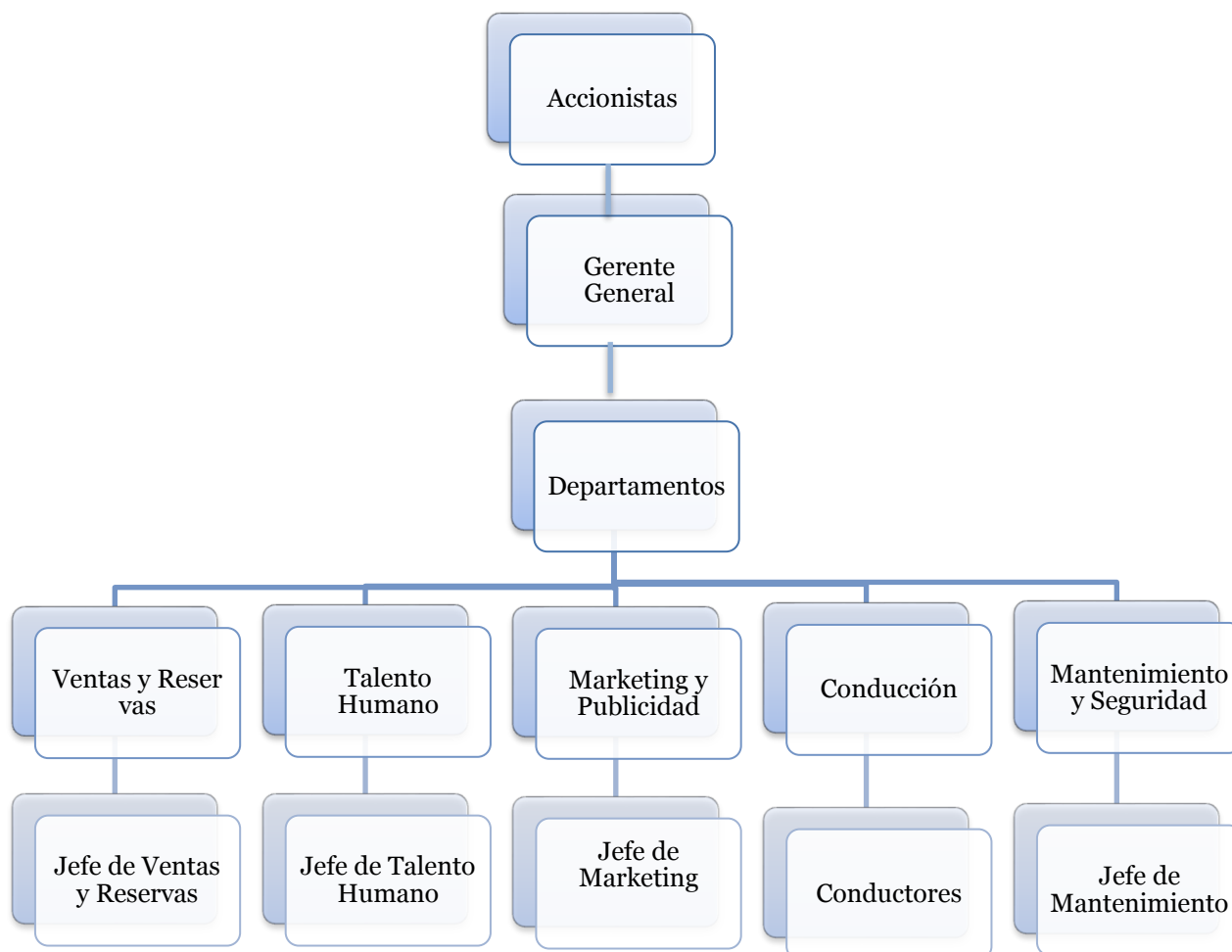
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotratudossa.

Los vehículos de la empresa son modernos y seguros que se conectan al cliente, para un viaje tranquilo a cualquier parte del Ecuador, además son equipados para realizar el transporte turístico, cuentan con aire acondicionado, radio micrófono, GPS.

2.2 Estructura organizacional de la Empresa Cotratudossa

La empresa de transporte turístico trabaja directamente con 42 accionistas de los cuales existe un gerente general, agente de ventas, jefe administrativo, jefe de marketing, jefe de conducción y jefe de mantenimiento y seguridad.

Figura 5. Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotratudossa.

Dentro de las atribuciones y responsabilidades estipuladas de los mencionados anteriormente se tienen:

Del Gerente General de la compañía será nombrado por la junta general por un periodo de 2 años, a cuyo término podrá ser reelegido, su designación puede recaer en cualquier persona legalmente capaz para ejercer el cargo. Son atribuciones del Gerente General de la compañía: a) Convocar a las reuniones de la Junta General; b) suscribir los títulos de las acciones; y, extender el o los títulos que le correspondan a cada accionista de acuerdo a su petición; c) firmar las escrituras públicas de venta, enajenación o limitación de dominio sobre bienes inmuebles; d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de los dispuesto en el artículo 12 de la ley de compañías; e) Organizar y dirigir las dependencias de la compañía cuidado bajo su responsabilidad, que

se lleven correctamente los libros sociales y contables; f) Responsabilizarse por la presentación de balances, estado de pérdidas o ganancias, informaciones y el cumplimiento de las obligaciones ante la Junta General de Accionistas y los organismos de control; g) Suscribir, en representación de la compañía, toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza, solicitar créditos, aceptar letras de cambio, suscribir pagarés o cualquier documento de este índole, realizar inversiones, cerrar cuentas de la compañía, y en general realizar cualquier clase de actos o suscribir contratos que sean necesarios para el cumplimiento del objeto social de la compañía; h) Actuar por medio de apoderados previa autorizaciones previstas en el presente estatuto; i) Nombrar y remover a los trabajadores de la compañía, así como fijar sus remuneraciones y decidir sobre las renunciaciones de ellos, j) ejercer las demás atribuciones previstas para los administradores de la Ley de Compañías.

Accionistas: son derechos de los accionistas, de los cuales no se los puede privar: a) la calidad de accionistas; b) participar de los beneficios sociales; c) intervenir en la Junta General de Accionistas y votar de acuerdo al capital pagado por cada acción; d) integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía, en caso de ser elegido por la Junta; e) gozar de preferencia para suscribir acciones en caso de ser de que se aumente el capital; f) impugnar las resoluciones, siguiendo el procedimiento establecido en la Ley; g) Negociar libremente sus acciones; h) las demás establecidas por la Ley y en este estatuto.

El agente de ventas será el encargado de las ventas y reservaciones, es el principal punto de conexión entre la empresa y el cliente, el cual brinda toda la información necesaria al cliente sobre los servicios que ofrece la empresa. Se debe considerar el grupo de personas al cual se va ofrecer el servicio, si necesitan guía, asistencia, alimentación, hospedaje, etc. De esta manera, se personaliza el servicio que se brinda y se logra una distinción en el mercado.

Jefe de talento humano es el encargado en planear, coordinar, ejecutar y prestar orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación y el bienestar social, mejorando el estado de salud física y emocional a través de: recreación y deportes, eventos socio-culturales, capacitaciones, atención y acompañamiento social.

Jefe de marketing es la pieza principal de la empresa, ya que se debe conocer exhaustivamente al cliente, es el encargado de realizar el estudio de mercado en donde se conozca el segmento, competidores y los proveedores. Además, es el encargado de desarrollar actividades que enlacen a los clientes con la empresa, entre esto esta definir la imagen de la compañía y darle un realce a la empresa, realizando campañas publicitarias, también está a cargo de diseñar nuevos servicios y promociones de acuerdo a las tendencias de los clientes.

Una de las actividades importantes es la comunicación, desarrollar blogs, redes y medios sociales, que generen un impacto importante para la sociedad.

Jefe de conducción este es el encargado de trabajar con el turista nacional y extranjero en todo momento, es el encargado de demostrar que la empresa se encuentra enfocada principalmente en la seguridad y comodidad del cliente para de esta manera satisfacer expectativas y gustos de cada tipo de cliente.

Jefe de mantenimiento y seguridad es el principal insumo para brindar un servicio de calidad, programa el mantenimiento del automotor, conjuntamente con los conductores de la compañía, mediante el uso de normas, técnicas, disminuye costos de operación y se aumenta los niveles de productividad de los vehículos. Por lo tanto, se reduce los problemas técnicos mientras viajan.

2.3 Tipología del cliente

Así como podemos encontrar una gama de estilos de turismo también se puede encontrar diferente clase de turistas. La empresa Cotratudossa tiene como uno de sus objetivos estar a la altura de las necesidades del cliente, ya sea en la fase de venta o posventa, por esa razón es importante conocer la tipología de los clientes de nuestro mercado, o al menos las recurrentes. A continuación, se presenta alguno de los clientes que adquieren el servicio en la empresa:

Turista Extranjero. - se encuentra las personas extranjeras de entre 20 y 30 años de edad. Esto lo considera como un adulto contemporáneo. Asimismo, se ha observado que la mayoría de esta clase de turistas que llegan a la compañía son solteros, entre mujeres y hombres; la mayoría de extranjeros con estudios de tercer nivel y maestría.

Turista Nacional. - se encuentran personas de entre 20 y 40 años de edad. Al igual que su contraparte se ha observado que la mayoría de estos son solteros y más hombres que mujeres, la mayoría de estos viajeros con estudios superiores y maestrías.

Turista Residencial. - Se encuentran personas que sobrepasa los cincuenta años, empresario o profesional, en la mayoría de los casos jubilados, posee una gran vitalidad y un alto poder adquisitivo. El turista residencial lo que busca es tranquilidad, trato y hospitalidad, la gastronomía y cultura local, la oferta de ocio y diversión.

Familias viajeras. - Generalmente encontramos personas de toda edad, sexo y de diferentes profesiones, y oficios, se ha observado que las demandas de las familias viajeras están en grupos de entre 10 y 20 personas.

Viajeros ocasionales (Grupo de amigos). - son personas que buscan experiencias únicas abiertos al asesoramiento, clientes que desean viajar de 3 a 4 días por una de las regiones del Ecuador. Pero su presupuesto es más limitado y repiten menos, lo que limita el conocimiento de la empresa.

Empresas e Instituciones.- se encuentran personas que salen de viaje por negocios y placer, en el caso de las empresas se ha observado que el rango de edad esta entre 27 y 50 años, en los cuales una gran mayoría son hombres, cabe recalcar que la empresa ha tenido más demanda por grupo de personas que salen por ocio, que personas que salen por negocios; en el caso de las instituciones (Escuelas, Colegios, Universidades) encontramos personas de 12 y 25 años de edad, generalmente por el motivo de giras, excursiones o visitas técnicas.

Según las estadísticas de la empresa con respecto a sus clientes en los últimos 3 meses muestran:

Tabla 3. *Estadística trimestral viajes por tipo de cliente*

VIAJES POR TIPO DE CLIENTE					
Tipo Cliente/Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Viajes por tipo de Cliente	Porcentaje
Turista Extranjero	77	65	89	231	28%
Turista Nacional	87	90	125	302	37%
Familias Viajeras	25	30	45	100	12%
Viajeros Ocasionales	35	56	26	117	14%
Empresas e Instituciones	23	34	15	72	9%
Total	247	275	300	822	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotrutudossa.

2.4 Mercado Potencial

En Cuenca el incremento de la actividad turística es evidente, visitantes ecuatorianos y extranjeros determinan a esta ciudad como uno de los sitios a visitar. La dinámica del turismo según la Cámara de Turismo del Azuay, que afirma que este incremento se debe, en gran parte, a la promoción por parte de la municipalidad y la Fundación Turismo para Cuenca. El número promedio de turistas extranjeros que visitan la ciudad de Cuenca es de 150.000 extranjeros por año. Visitantes nacionales son unos 700.000 anuales, dando un total de turistas potenciales promedio en visitar Cuenca de 850.000 personas. (CSM, 2017).

Tabla 4. *Mercado potencial*

MERCADO POTENCIAL TOTAL	
Extranjero	150.000
Nacional	700.000
TOTAL	850.000

Fuente: Elaboración propia datos Cámara de Turismo del Azuay

De todo el mercado potencial la empresa en base a datos de los años anteriores, espera tener una participación del 60 % de turistas extranjeros y un 45% de turistas nacionales.

2.5 Competencia y principales competidores de Transporte Turístico en Cuenca

En Cuenca existen un sin número de empresas que brindan el servicio de transporte turístico en la Ciudad, entre las más reconocidas y que se destacan podemos encontrar a Van Service, Cotratudossa, Line Tours, Fernando Tours, Ciudad Roja, Aventura Tours etc., estas empresas se ven beneficiadas con el transporte y el turismo y en la cual encontramos ventajas y desventajas.

A continuación, reflejamos el resultado del análisis realizado sobre estas compañías de transporte terrestre turístico en la ciudad de Cuenca. Toda la información ha ido recopilándose directamente con las compañías, es decir entrevistas a los gerentes y a sus empleados.

VANSERVICE INTERNACIONAL CÍA. LTDA.

Van Service Cía. Ltda., es una empresa cuyo gerente es el Sr. Jaime Córdova, está ubicada en la calle pasaje San Marcos y Gerardo Cordero y cuya misión y visión es enfocarse en brindar un servicio personalizado y de excelencia además de poder ser la mejor alternativa de transporte a nivel nacional.

La empresa cuenta con veintiocho vehículos para brindar sus servicios y poder transportar a quinientos sesenta turistas en promedio.

Tabla 5. *Vehículos utilizados por Vanservice*

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N. PAX
Mercedes Benz	Microbús	19	7	19
Volkswagen	Microbús	20	8	20
Mercedes Benz	Furgoneta	12	1	12
Mercedes Benz	Bus	40	8	24
Hyundai	Van	8	5	24
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				28
CAPACIDAD				560

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES LINETOOURS S.A

Esta empresa está ubicada en las calles Hurtado de Mendoza y Llanganatis y cuyo gerente es el Sr. Klever Quezada, el cual está enfocado en brindar un servicio de excelencia para sus clientes y contando con un personal altamente capacitado para cubrir las necesidades de cada pasajero.

Cuenta con nueve vehículos para transportar desde 1 a 32 pasajeros según lo desee el cliente.

En total puede movilizar a ciento sesenta y un personas y sus vehículos se detallan a continuación:

Tabla 6. *Vehículos utilizados por la empresa LINETOOURS S.A*

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX
Hino	Minibús	32	1	32
Hyundai	Microbús	19	2	38
Volkswagen	Microbús	20	1	20
Volkswagen	Furgoneta	15	1	15
Mercedes Benz	Furgoneta	16	3	48
Hyundai	Van	8	1	8
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				9
CAPACIDAD				161

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO FERNANDTOURS CÍA. LTDA.

Esta empresa está dirigida por el Dr. Fernando Fernández como gerente y está ubicada en la avenida Gonzales Suarez y Jijón y Caamaño. Ofrece el servicio de transporte turístico nacional e internacional y cuenta con ocho unidades vehiculares para movilizar entre 4 a 42 pasajeros por vehículo y movilizándolo a un total de doscientos pasajeros.

Cuenta con un personal capacitado en el área para lograr un desarrollo óptimo y efectivo dentro de la empresa.

Tabla 7. *Vehículos utilizados por la empresa FERNANDTOURS CÍA. LTDA.*

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N. PAX
Hino	Bus	42	3	126
Mitsubishi	Microbús	20	1	20
Volkswagen	Microbús	20	1	20
Mercedes Benz	Furgoneta	16	2	32
Hyundai	Van	8	1	8
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				8
CAPACIDAD				206

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

TRANSTOURS CIUDADROJA CÍA. LTDA.

Es una empresa de transporte turístico nacional cuyo objetivo es brindar un servicio profesional y eficiente las 24 horas del día, su gerente es el Sr. Geovanny Valladares. La empresa posee nueve vehículos para transportar a noventa y nueve pasajeros y se detallan a continuación:

Tabla 8. *Vehículos utilizados por la empresa CIUDADROJA CÍA. LTDA.*

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX
Mercedes Benz	Microbús	19	1	19
Volkswagen	Microbús	20	1	20
Mercedes Benz	Furgoneta	12	1	12
Volkswagen	Furgoneta	12	2	24
Hyundai	Van	8	3	24
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				8
CAPACIDAD				99

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

AVENTURA TOURS VAN

Esta compañía fue fundada en 1993 y ha sido una de las primeras compañías de turismo y con la cual ha ido fomentando e implementando nuevas unidades vehiculares para ofrecer un servicio garantizado a todos sus clientes.

La empresa se encuentra ubicada en la calle Edwin Sacoto y calle del Batán esquina. Posee quince vehículos y está adecuada para transportar a trescientos veinte pasajeros como lo detallaremos a continuación:

Tabla 9. *Vehículos utilizados por la empresa AVENTURA TOURS VAN*

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX.
Yutong	Bus	42	2	84
Yutong	Minibús	32	2	64
Mitsubishi	Microbús	20	2	40
Volkswagen	Microbús	20	1	20
Jac	Furgoneta	16	1	16
Mercedes	Furgoneta	16	5	80
Hyundai	Van	8	2	16
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				15
CAPACIDAD				320

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

LUEXELTRANS CÍA. LTDA.

Empresa ubicada en las calles Hurtado de Mendoza y Río Upano, el gerente a cargo es el Sr. Orlando Idrovo, el cual busca que su empresa brinde un servicio de calidad. Puede transportar de 1 a 20 pasajeros por vehículo y un total de 60 pasajeros en toda su flota vehicular y los cuales se detallan a continuación:

Tabla 10. Vehículos utilizados por la empresa LUEXELTRANS CÍA. LTDA.

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX
Jac	Microbús	20	1	20
Volkswagen	Furgoneta	16	1	16
Mercedes Benz	Furgoneta	16	1	16
Hyundai	Van	8	1	8
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				4
CAPACIDAD 60				60

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

TRANSLATOREADORA CÍA. LTDA.

Es una empresa que está a cargo del Sr. René Álvarez como gerente general, se encuentra ubicada en las calles Tulcán y Quito. Sus vehículos pueden transportar de 1 a 20 pasajeros cada uno y un total de 80 personas, se detallan a continuación los vehículos que posee la empresa:

Tabla 11. Vehículos utilizados por la empresa TRANSLATOREADORA CÍA. LTDA.

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX
Mercedes Benz	Microbús	19	1	19
Volkswagen	Microbús	20	1	20
Hyundai	Microbús	19	1	19
Súper Carri	Van	7	2	14
Hyundai	Van	8	1	8
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				6
CAPACIDAD				80

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

TRANSPORTE TURÍSTICO REPATRANS S.A.

Empresa que inició sus actividades laborales en el año 2010, se encuentra ubicada en las calles Ordoñez Lasso y Santa María, tiene como gerente al Sr. Rubén Fajardo que cuenta con siete vehículos que transportan a sesenta y ocho pasajeros para brindar un servicio de excelencia a sus clientes.

Tabla 12. Vehículos utilizados por la empresa REPATRANS S.A.

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX
Mercedes Benz	Microbús	20	1	48
Hyundai	Van	8	6	20
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				7
CAPACIDAD				68

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

TRANSPORTE TURÍSTICO CONFORTRAVEL S.A

Edgar Guerrero, gerente a cargo de la empresa y que está ubicada en la avenida González Suarez y J. Velazco, cuenta con cinco unidades vehiculares para transportar a cincuenta y seis pasajeros y brindarle un servicio de excelencia y confort.

Tabla 13. Vehículos utilizados por la empresa CONFORTRAVEL S.A

MARCA	TIPO	PASAJEROS	UNIDADES	N.- PAX
Mercedes Benz	Furgoneta	16	2	32
Hyundai	Van	8	3	24
TOTAL DE UNIDADES VEHICULARES				5
CAPACIDAD				56

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

2.6 Matriz de perfil competitivo

Se realiza un análisis competitivo mediante un sondeo de opinión en función de factores relevantes y que permite tener una visión de los aspectos donde prevalece la principal competencia de la empresa, así también los factores competitivos a mejorar internamente.

Los factores analizados y su nivel de importancia asumido son:

1. Participación en el mercado (Peso 20%)
2. Competitividad de Precios (Peso 10%)
3. Publicidad e imagen corporativa (Peso 10%)
4. Calidad del servicio (Peso 30%)
5. Lealtad del cliente (Peso 20%)
6. Cualificación del personal (Peso 10%)

Los factores discriminantes analizados se califican en una escala de Likert de 1 a 10 puntos donde 1 representa una nula importancia al factor analizado y 10 una afirmación al factor o elemento considerado.

Tabla 14. Matriz de competencia

Factores competitivos discriminantes	Peso	CONTRATUDOSSA		VANSERVICE INTERNACIONAL CÍA. LTDA.		LINETOURLS S.A		FERNANDTOURLS CÍA. LTDA.	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	20%	9	1,8	9	1,8	7	1,4	6	1,2
Competitividad de Precios	10%	9	0,9	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Publicidad e imagen corporativa	10%	8	0,8	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Calidad del Servicio	30%	8	2,4	9	2,7	7	2,1	7	2,1
Lealtad del cliente	20%	9	1,8	9	1,8	7	1,4	7	1,4
Cualificación del personal	10%	8	0,8	8	0,8	7	0,7	6	0,6
TOTAL	100%	51	8,5	53	8,9	44	7,2	41	6,8

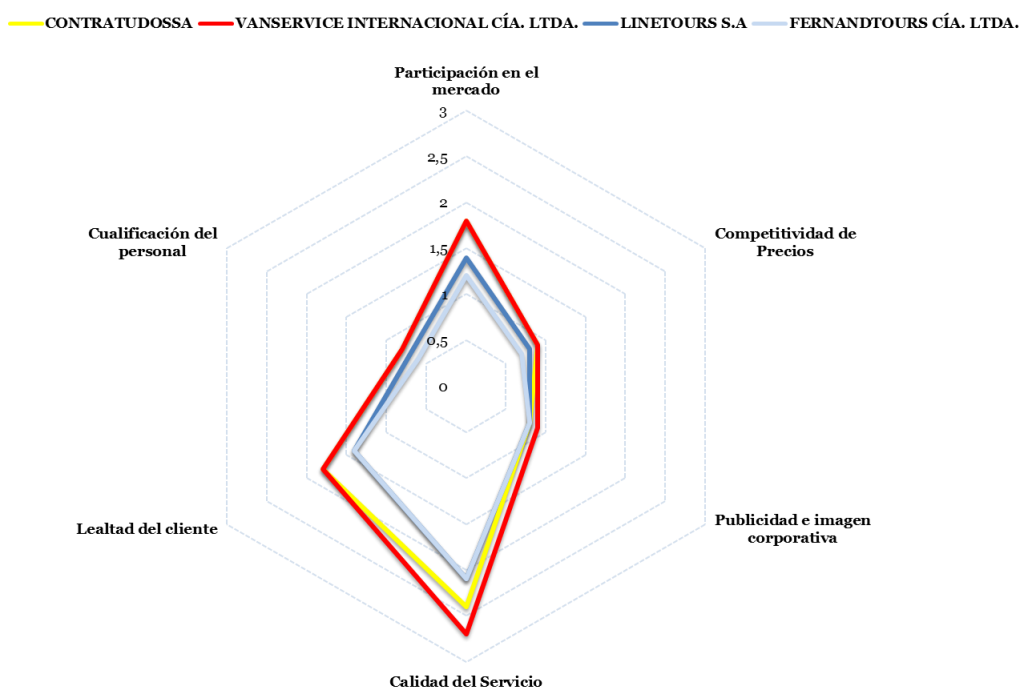
Fuente: Elaboración propia con información mediante sondeo de la información (Encuesta).

La empresa analizada Contratudossa y Vanservice son las principales compañías que prestan servicios turísticos de transporte y que se apalancan en factores claves como Competitividad de Precios, Publicidad e imagen corporativa, Calidad del Servicio, Lealtad del cliente, Cualificación del personal. Por tanto, se define que la ventaja competitiva que uno u otro descuide hará la diferencia entre un cliente comprometido o un cliente fugaz.

Las empresas que les sigue en competencia dentro del mercado en el cual se desempeña la empresa son compañías en desarrollo que, si bien generan factores claves de retención del cliente como Competitividad de Precios, Publicidad e imagen corporativa, Calidad del Servicio, Lealtad del cliente, aún carece de Cualificación del personal que es un elemento clave para la retención y recomendación de un nuevo cliente.

A continuación, se presenta de forma gráfica los factores en los cuales se soporta la principal competencia de la empresa y sobre cuales se debe fortalecer y mejorar para mantener una posición constante y posicionar la imagen corporativa.

Figura 6. Perfil competitivo



Fuente: Elaboración propia con información mediante sondeo de la información (Encuesta).

2.7 *Análisis Situacional*

El análisis situacional considera factores tanto internos como externos que influyen directamente en la actualidad y el futuro de la empresa. Para ello se establecen las oportunidades y amenazas existentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades de su ámbito interno para la generación de

un diagnóstico minucioso de la actividad de la empresa enfocado en la situación actual, permitiendo priorizar la toma de decisiones.

2.7.1 Matriz FODA

Un FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación para saber cuál es la situación real de la empresa y así poder planificar alguna estrategia a futuro.

Análisis interno

A. Fortalezas

Son los recursos especiales con los que cuenta la empresa para tener una ventaja competitiva en el mercado, las fortalezas se basan en el desempeño interno y externo.

B. Debilidades

Son aquellas actividades que causan la inestabilidad en el mercado, frente a la competencia, las debilidades están directamente relacionadas con las estrategias que no son ejecutadas positivamente.

Análisis Externo

A. Oportunidades

Son escenarios positivos que se dan dentro y fuera de la empresa permitiendo tener una ventaja competitiva en el entorno.

B. Amenazas

Son factores o retos que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar a la estabilidad de la empresa.

Conocer estos factores o retos a los que se enfrentan las empresas ayuda al negocio a tomar decisiones rápidas y estratégicas acerca de los productos o servicios.

Para la Empresa de Transporte Turístico Cotrutudossa se genera la matriz FODA en función del análisis interno y externo de la misma considerando todos los factores afectantes ya sea de forma positiva como negativa producto de una entrevista exhaustiva con los accionistas, presidente y gerente general apoyados en documentación sensible de la empresa que apoyaba los elementos que se presentan a continuación:

Tabla 15. *Análisis FODA Empresa de Transporte Turístico Cotratudossa.*

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
- Poca inversión formativa en su personal. - Alta dependencia de especialistas de turismo para las operaciones. - Solo una persona está al frente de la estrategia de posicionamiento e imagen corporativa. - No se cuenta con visión de expansión de la empresa a nivel regional o nacional. - Carencia de relaciones intrasectoriales turísticos de transporte a nivel integral. - Ausencia de mentalidad turística colaborativa por parte de todo el personal que hace necesario el estudio de idiomas extranjeros y culturas locales. - Débil cultura y estructura organizacional basada en el talento humano.		- Entrada de nuevos Competidores. - Estrategias agresivas entre competidores. - Ingreso de servicios sustitutos. - Coyuntura económica, política y social actual. - Falencias en la coordinación sectorial público-privada hacia la generación de un trabajo conjunto enfocado a mejorar el servicio turístico. - Competencia desleal e informal en la actividad de servicio turístico de transporte que compite a precios bajos. - Participación informal de los intermediarios referentes a operadoras turísticas.	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
- Infraestructura adecuada y ubicación estratégica que facilita la captación de clientes. - Los paquetes turísticos armados y dirigidos por especialistas en turismo. - Alta calidad en servicio y seguridad que el cliente busca. - La estructura organizacional de la empresa bien definida. - Alianzas estratégicas con hoteles y operadoras turísticas. - Manejo eficiente de estrategias comunicacionales (página web interactiva, facebook, twiter,etc). - Imagen, reputación y prestigio reconocido en la ciudad. - Experiencia en diferentes segmentos de mercado turístico ya sea de negocios, rural, cultural y gastronómico.		- Nuevas tecnologías de información y comunicación. - Nicho de mercado no atendido en Ecuador. - Capacidad de negociación. - Alianzas estratégicas. - Actividad diferenciadora y con gran potencial de explotación en la rama turística. - Las nuevas preferencias de los turistas generan demanda direccionada hacia nuevos mercados emergentes como el Ecuatoriano y Azuayo. - El clima y la alimentación son factores claves que apoyan la actividad turística.	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

2.7.2 Cruce de factores análisis interno

Los factores se miden bajo una escala de Likert que va de 1 a 4 con la siguiente ponderación:

2	Debilidad Mayor.	3	Fortaleza Menor.
1	Debilidad Menor.	4	Fortaleza Mayor.

Tabla 16. *Matriz de Factores Internos*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
- Poca inversión formativa en su personal.	0,071	2	0,14
- Alta dependencia de especialistas de turismo para las operaciones.	0,071	1	0,07
- Solo una persona está al frente de la estrategia de posicionamiento e imagen corporativa.	0,071	1	0,07
- No se cuenta con visión de expansión de la empresa a nivel regional o nacional.	0,071	2	0,14
- Carencia de relaciones intrasectoriales turísticos de transporte a nivel integral.	0,071	1	0,07
- Débil cultura y estructura organizacional basada en el talento humano.	0,071	2	0,14
- Ausencia de mentalidad turística colaborativa por parte de todo el personal que hace necesario el estudio de idiomas extranjeros y culturas locales.	0,071	2	0,14
Fortalezas		50%	
- Infraestructura adecuada y ubicación estratégica que facilita la captación de clientes.	0,063	4	0,25
- Los paquetes turísticos armados y dirigidos por especialistas en turismo.	0,063	3	0,19
- Alta calidad en servicio y seguridad que el cliente busca.	0,063	4	0,25
- La estructura organizacional de la empresa bien definida.	0,063	3	0,19
- Alianzas estratégicas con hoteles y operadoras turísticas.	0,063	4	0,25
- Manejo eficiente de estrategias comunicacionales (página web interactiva, facebook, twitter, etc).	0,063	3	0,19
- Imagen, reputación y prestigio reconocido en la ciudad.	0,063	4	0,25
- Experiencia en diferentes segmentos de mercado turístico ya sea de negocios, rural, cultural y gastronómico.	0,063	4	0,25
Totales	100%		2,60
Calificar entre 1 y 4		4 3 2 1	Fortaleza Mayor Fortaleza Menor Debilidad Mayor Debilidad Menor

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

El análisis de la empresa Contratudososa a través de la matriz de evaluación de factores internos afirma con una calificación de 2.60 / 4 e indica que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Donde las fortalezas más importantes son:

1. Infraestructura adecuada y ubicación estratégica que facilita la captación de clientes.
2. Alta calidad en servicio y seguridad que el cliente busca.
3. Alianzas estratégicas con hoteles y operadoras turísticas.
4. Imagen, reputación y prestigio reconocido en la ciudad.

5. Experiencia en diferentes segmentos de mercado turístico ya sea de negocios, rural, cultural y gastronómico.

Las debilidades de mayor interés son:

1. Poca inversión formativa en su personal.
2. No se cuenta con visión de expansión de la empresa a nivel regional o nacional.
3. Ausencia de mentalidad turística colaborativa por parte de todo el personal que hace necesario el estudio de idiomas extranjeros y culturas locales.
4. Débil cultura y estructura organizacional basada en el talento humano.

2.7.3 Cruce de factores análisis externo

Los factores externos se evalúan tomando en consideración una escala de Likert que va de 1 a 4 con la siguiente ponderación:

2	Poco Importante	3	Importante
1	Nada Importante	4	Muy Importante

Tabla 17. Matriz de Factores Externos

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
- Entrada de nuevos Competidores.	0,07	2	0,14
- Estrategias agresivas entre competidores.	0,07	3	0,21
- Ingreso de servicios sustitutos.	0,07	4	0,29
- Coyuntura económica, política y social actual.	0,07	4	0,29
- Falencias en la coordinación sectorial público-privada hacia la generación de un trabajo conjunto enfocado a mejorar el servicio turístico.	0,07	3	0,21
- Competencia desleal e informal en la actividad de servicio turístico de transporte que compite a precios bajos.	0,07	4	0,29
- Participación informal de los intermediarios referentes a operadoras turísticas.	0,07	4	0,29
OPORTUNIDADES	50%		
- Nuevas tecnologías de información y comunicación.	0,07	4	0,29
- Nicho de mercado no atendido en Ecuador.	0,07	2	0,14
- Capacidad de negociación.	0,07	2	0,14
- Alianzas estratégicas.	0,07	4	0,29
- Actividad diferenciadora y con gran potencial de explotación en la rama turística.	0,07	3	0,21
- Las nuevas preferencias de los turistas generan demanda direccionada hacia nuevos mercados emergentes como el Ecuatoriano y Azuayo.	0,07	4	0,29
- El clima y la alimentación son factores claves que apoyan la actividad turística.	0,07	4	0,29
Totales	100%		3,36

Calificar entre 1 y 4	4 3 2 1	Muy Importante Importante Poco Importante Nada Importante
------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

El análisis de la matriz de evaluación de factores externos evidencia que con una 3.36/4 que significa que la empresa puede afrontar el ambiente externo de manera óptima, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Donde las principales amenazas son:

1. Ingreso de servicios sustitutos.
2. Coyuntura económica, política y social actual.
3. Competencia desleal e informal en la actividad de servicio turístico de transporte que compite a precios bajos.
4. Participación informal de los intermediarios referentes a operadoras turísticas.

Las oportunidades de mayor relevancia son:

1. Nuevas tecnologías de información y comunicación.
2. Alianzas estratégicas.
3. Las nuevas preferencias de los turistas generan demanda direccionada hacia nuevos mercados emergentes como el ecuatoriano y Azuayo.
4. El clima y la alimentación son factores claves que apoyan la actividad turística.

2.7.4 Matriz cuantitativa para valoración de estrategias

Se puede observar que la empresa tiene sus ventajas competitivas y factores no favorables pero si mitigables, por lo cual se genera tres escenarios (Optimista, Moderado y Pesimista) sobre los cuales la empresa se manejaría y en función de su presupuesto y logística disponible forjaría sus prioridades para el mantenimiento de la empresa en el mercado en función de un plan comunicacional que atenué sus debilidades y amenazas; por otra parte aprovechar las fortalezas y valerse de las oportunidades para afianzar la cobertura y su preferencia dentro del mercado actual.

Tabla 19. Matriz cuantitativa para valoración de estrategias

		ESCENARIO ESTRATEGIA OPTIMISTA		ESCENARIO ESTRATEGIA MODERADA		ESCENARIO ESTRATEGIA PESIMISTA	
Factores Críticos para el Éxito	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES							
1. Nuevas tecnologías de información y comunicación.	6%	4	0,25	3	0,1875	3	0,1875
2. Alianzas estratégicas.	6%	4	0,25	4	0,25	3	0,1875
3. Las nuevas preferencias de los turistas generan demanda direccionada hacia nuevos mercados emergentes como el Ecuatoriano y Azuayo.	6%						
4. El clima y la alimentación son factores claves que apoyan la actividad turística.	6%	3	0,1875	2	0,125	1	0,0625
		2	0,125	2	0,125	1	0,0625
Subtotal	25%		0,8125		0,6875		0,50
AMENAZAS							
1. Ingreso de servicios sustitutos.	6%						
2. Coyuntura económica, política y social actual.	6%	2	0,125	1	0,0625	2	0,13
3. Competencia desleal e informal en la actividad de servicio turístico de transporte que compite a precios bajos.	6%	4	0,25	3	0,1875	2	0,13
4. Participación informal de los intermediarios referentes a operadoras turísticas.	6%	4	0,25	3	0,1875	2	0,13
Subtotal	25%		0,875		0,625		0,50
FORTALEZAS							
1. Infraestructura adecuada y ubicación estratégica que facilita la captación de clientes.	6%						
2. Alianzas estratégicas con hoteles y operadoras turísticas.	6%	4	0,25	4	0,25	3	0,1875
3. Imagen, reputación y prestigio reconocido en la ciudad.	6%	4	0,25	3	0,1875	3	0,1875
4. Experiencia en diferentes segmentos de mercado turístico ya sea de negocios, rural, cultural y gastronómico.	6%	4	0,25	4	0,25	3	0,1875
		4	0,25	3	0,1875	3	0,1875
Subtotal	25%		1		0,875		0,75
DEBILIDADES							
1. Poca inversión formativa en su personal.	6%						
2. No se cuenta con visión de expansión de la empresa a nivel regional o nacional.	6%	4	0,25	3	0,1875	2	0,125
3. Débil cultura y estructura organizacional basada en el talento humano.	6%	3	0,1875	2	0,125	1	0,0625
4. Ausencia de mentalidad turística colaborativa por parte de todo el personal que hace necesario el estudio de idiomas extranjeros y culturas locales.	6%	4	0,25	3	0,1875	2	0,125
		4	0,25	2	0,125	1	0,0625
Subtotal	25%		0,9375		0,625		0,375
TOTAL	100%		3,625		2,8125		2,13

Que tanto las estrategias estan apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto
	3	Medio
	2	Bajo
	1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

2.8 Proceso de Reclutamiento y Selección de la compañía

El gerente de la compañía acepto y manifestó “Cotratudossa no cuenta con alguna política en cuanto a la atracción del talento, sabemos que es un componente muy importante para el éxito en general, pero realmente no lo hemos hecho”, con lo mencionado anteriormente se observó que la empresa está consciente del proceso, pero no lo realiza principalmente por falta de conocimientos en el tema. En cuanto al reclutamiento y selección el departamento de recursos humanos de la empresa, recluta el personal con el propósito de encontrar candidatos idóneos que cumplan con el requisito establecido por dicho de departamento.

2.8.1 Entorno del reclutamiento

Canales de reclutamiento

- Son los empleados de la empresa los que se encargan de pasar la voz.

Requisitos que deben cumplir: en el caso de perfil de Conductor:

- Ser mayor a 25 años
- Sexo masculino
- Buena presentación
- Licencia profesional Tipo D
- Experiencia

Requisitos que deben cumplir: en el caso de perfil administrativo:

- Ser mayor a 18 años
- Sexo masculino o femenino
- Bachiller aprobado
- Buena presencia
- Facilidad de expresión verbal
- Atención al cliente

2.8.2 Selección de personal

Una vez reclutado la persona encargada del departamento de recursos humanos se encarga de realizar una entrevista inicial. El Sr. Pablo Camposano Gerente de la empresa nos manifiesta “con esta entrevista lo que se pretende es detectar de manera clara y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con el requerimiento del puesto”.

Durante el tiempo que interactúan el gerente le informa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración, las prestaciones con el fin que la persona decida si le interesa o no para seguir con el proceso. Si existe el interés de las dos partes, se pasa a la contratación.

2.8.3 Problemas que presenta el proceso de reclutamiento

En el presente estudio se encontró la deficiencia en los requisitos que se solicitan para reclutar el personal como son: no existe un plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo, no poseen los conocimientos necesarios en Técnicas de Recursos Humanos, no existen requisitos pegados a la ley laboral (certificado de Salud y record policial), no existe la preparación académica adecuada (conocimiento en administración turística y servicio al cliente), no solicita un soporte de datos personales (cartas de recomendación y Curriculum vitae), no realizan anuncios más allá de la recomendación de sus empleados, no existe una base de datos del personal de entrevistas anteriores y carece de un formato de solicitud de empleo.

2.8.4 Problemas que presenta el proceso de Selección

Los problemas que se detectaron en este proceso en la empresa figuran los siguientes:

- No se realizan pruebas de idoneidad. Para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
- No se realizan prueba psicológica que pueden permitir conocer el estado emocional de los seleccionados.
- No realizan pruebas de conocimientos que puedan mostrar el nivel de conocimiento de la persona.

En cuanto a la entrevista, el entrevistador no formula con anticipación las preguntas que lo conlleven a obtener una mejor información acerca del entrevistado. El tipo de entrevista que utiliza es no estructurado lo que significa que puede tener un alto grado de no confiabilidad.

Evaluación: no se realiza una evaluación que pueda determinar la confiabilidad de la información del candidato.

Verificación: no realizan la verificación de datos. Examen Médico: no exigen un certificado de salud que permita conocer el estado en el que se encuentra el candidato o el seleccionado, lo cual esto traerá consecuencias negativas ya que se puede contratarse a una persona con enfermedades contagiosas que podrían contagiar a los demás o si no podría ocasionar muchas ausencias laborales debido a problemas en la salud. Decisión de contratar: la decisión de contratar se da en el momento que las personas involucradas en el proceso lleguen a un acuerdo durante la entrevista. Lo cual limita a contratar a personas con alto nivel en el cargo a desempeñar.

Resultados: el resultado final en la empresa es personal no adecuado ya que omite muchos requisitos que son de gran importancia para seleccionar personas con grandes habilidades, capacidad y alto nivel en el área.

2.9 Plan de acogida y Formación de la Empresa

La empresa de turismo Cotratudosa no posee un plan de acogida como tal, sin embargo, el primer día del trabajador se realiza una reunión en la cual se le manifiesta la naturaleza del trabajo y la importancia que tiene la empresa en el medio.

La formación en la empresa Cotratudossa es muy baja debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones bien establecido y no es cumplido a cabalidad por los empleados, sobre las exigencias de la empresa.

En el diagnóstico realizado se observa, que debido a la diversidad de la actividad turística para su desarrollo se necesita un amplio abanico de profesionales turísticos, los mismos que la empresa de turismo carece. La empresa cuenta con dos profesionales en la materia los mismos que señalan no haber recibido ninguna capacitación por parte de la empresa.

Después de una conversación con el gerente general, quien nos comentó que el si asistió a varias capacitaciones que su cargo lo requiere especialmente en cuanto a leyes y reglamentos de transporte turístico.

2.9.1 Problemas que presenta el plan de acogida

El proceso que debe tener el plan de acogida en la empresa no es llevado de manera adecuada, están dejando de lado algunos aspectos muy importantes al momento de desarrollar el plan de acogida, lo que trae consigo que el empleado no comprenda la identidad corporativa, se espera que el empleado haga bien su trabajo cuando muchas de las veces ni siquiera identifica bien sus tareas y objetivos.

Se observó que no hay el sentido de pertinencia y acogida por parte de la empresa, lo que puede causar que desde el inicio el empleado no se sienta cómodo y motivado para trabajar en un equipo comprometido lo que dañaría la imagen corporativa institucional.

Resultados: La empresa no identifica el plan de acogida como importante, lo que se puede deber a un tema de tradición ya que jamás lo han hecho o a la falta de conocimientos y formación en el tema.

2.9.2 Problemas que presenta el plan Formación.

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse al sector y mercado, el plan formativo en el caso de estudio no existe como un pilar de apoyo para el éxito de las políticas de la empresa.

Resultados: Después de conversaciones mantenidas con los diferentes empleados de la compañía y una vez analizada la información, se identificó:

- La existencia de quejas por parte los clientes hacia los choferes en cuanto a la educación de algunos de ellos.
- Los choferes se quejan al departamento de Talento Humano que los trabajadores no reúnen las competencias que requiere el puesto debido a que no tienen la formación necesaria.
- Además, se identificó la necesidad de formación en riegos laborales y actualización de leyes y reglamentos del transporte turístico.

2.10 Evaluación del desempeño y Condiciones Remunerativas en la Empresa

Se puede observar que una de las desventajas de la empresa en cuanto a la evaluación de desempeño es la cultura ya que los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen a la compañía. Se ha observado que el ambiente de la compañía pasa por cambios rápidos, lo que causa que la cultura defendida de la empresa pudiera ya no ser la apropiada. Desde el punto de vista de los empleados de la empresa se ha llegado a la conclusión que la cultura es valiosa porque reduce a la ambigüedad, les dice a los empleados como hacer las cosas y lo que importante en ese momento, por tal motivo han considerado que no es necesario realizar una evaluación de desempeño al personal.

La administración de Talento Humano tiene claro que a través de la compensación garantiza la satisfacción de sus empleados, lo que ayuda a su vez a la compañía a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo muy productiva, sin embargo, los sueldos de los empleados son fijos como muestra la siguiente tabla:

Tabla 19. *Nómina Contratadossa*

Sueldos del Personal de la empresa de turismo Cotratudossa		
Personal	Horario	Sueldo
Gerente	8 horas laborables	\$400
Contador	Trabajo por obra	\$50
Choferes	A disposición del servicio	Trabaja por servicio vendido
Asistente	8 horas laborables	\$386
Talento humano	8 horas laborables	\$386
Marketiing	8 horas laborables	\$386
Mantenimiento	8 horas laborables	\$386

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

En este caso después del respectivo análisis interno se determina la inexistencia de valores por conceptos de incentivos de alguna índole.

2.10.1 *Problemas que presenta la evaluación de desempeño.*

A la fecha del estudio la empresa carece totalmente de un sistema de evaluación del desempeño en todo el personal sea este administrativo u operativo. Por ende, se hace necesario un proceso de evaluación de desempeño que permita medir en qué nivel de recursos están siendo eficientes para lograr los objetivos de la compañía a corto, mediano y largo plazo, por lo que al no poseer la empresa no tiene la certeza de contar con equipo preparado, motivado y que conoce sus áreas para crecer en su carrera laboral.

2.10.2 *Problemas que presentan las condiciones remunerativas*

Todos los empleados en toda empresa esperan que sus esfuerzos sean notados y con suerte recompensados, sea de forma monetaria, o a modo de evidenciar su desempeño en la compañía. Al momento todo tipo de incentivo se lo realiza en función de labor realizada mediante un bono por trabajo extra laboral o eficiencia en servicio mediante propinas de los turistas.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

La metodología del presente trabajo se basó principalmente en la observación, en la revisión de la literatura general y especializada acerca de: Reclutamiento y selección, formación y finalmente Evaluación de desempeño y condición remunerativa.

Se realizaron entrevistas estructuradas con el personal del área de Talento Humano, además, se realizó un análisis del contenido proporcionada por el área y la empresa, de modo de encontrar puntos en común con las respuestas de los entrevistados, y levantar ciertas cualidades de los procesos antes mencionados.

En cuanto a su relevancia, este trabajo pretende reflexionar sobre la importancia de contar con una adecuada metodología en estos procesos y el valor del talento humano dentro de ellas y la empresa. En cuanto a su proyección se visualiza la realización de estudios en mayor profundidad acerca de las características, ventajas y desventajas que tiene el talento humano en estos procesos en la empresa de transporte turístico.

En cuanto a las limitaciones de presente trabajo, cabe destacar que la información recopilada se refiere a la realidad de una empresa de transporte turístico por lo cual las conclusiones y la metodología no son generalizables a la realidad de otras empresas.

3.1 Propuesta para la empresa COTRATUDOSSA.

La empresa de turismo Cotratudossa genera valor a sus clientes a partir del cumplimiento y la información transparente en cuanto a los servicios de transporte. Esto con el fin de que los clientes puedan cumplir con sus propósitos de viaje sean negocios o placer, generando confianza y una imagen de compromiso para ellos.

Se alineará el talento con las estrategias del negocio lo cual consistirá en que el personal de la empresa sepa hacia dónde va el negocio, esto es importante comprometer a las personas con la empresa, así se mejora el ambiente laboral clave para atraer personal talentoso.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa y entender su funcionamiento, se proponen los siguientes objetivos corporativos para la organización:

1. **Analizar y reestructurar los procesos de Selección, formación, evaluación de desempeño y las condiciones remunerativas.** Revisar estos procesos es de suma importancia para que la empresa asegure el ingreso de gente que esta comprometida con la misma, además la empresa tendrá la oportunidad de analizar lo que hace por sus empleados.

2. **Brindar el servicio de transporte turístico con calidad a través de la ventaja competitiva basada en el talento humano.** Crear una ventaja competitiva a través del personal con competencia homogénea en los diferentes cargos de la organización. Así habrá un personal con objetivos claros, capacitados y bien remunerados. Además, será conveniente realizar una evaluación de desempeño de todo el personal.
3. **Tener personal homogéneo basado en competencias específicas.** Es necesario detectar las competencias ideales para los trabajadores en la empresa. A partir de los procesos de atracción, reclutamiento, selección idóneos para filtrar las personas que cuenten con las competencias adecuadas.
4. **Crear ambiente laboral ideal para el desarrollo del talento.** Es de suma importancia crear una cultura organizacional basada en valores. Adicional debe haber una igualdad para los trabajadores y se debe premiar su desempeño en la empresa. A través de la evaluación de desempeño eficiente se daría retroalimentación a los empleados para que revalúen su gestión.

A continuación, se relacionan los 3 pilares de talento humano, la estrategia a realizar para cada proceso de cada pilar y las tareas necesarias a cumplir con cada estrategia.

1. Atracción, reclutamiento y selección,
2. Plan de acogida y formación, y finalmente
3. Evaluación de desempeño y Condición remunerativa

3.2 *Atracción del Talento Humano y el proceso de reclutamiento y selección*

Atraer el talento a la organización y conservarlos es recién el primer paso. Lo importante es brindar condiciones de trabajo que permitan a las personas colaborar eficazmente de tal manera que agreguen valor para la organización.

Según Chiavenato (2009), la atracción de personas se relaciona con dos aspectos: el reclutamiento y selección del personal. En tal sentido presenta una metodología con características muy importantes principalmente centradas en la conducta humana y en el concepto cualitativo podría centrarse en aspectos fundamentales para alcanzar las metas organizacionales.

3.2.1 *Reclutamiento*

El reclutamiento se puede definir con aquel proceso en 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.

Para un buen desarrollo de este proceso se debe de establecer un plan de reclutamiento.

El reclutamiento es un factor de gran importancia, debido ya que de ello depende el buen funcionamiento de la empresa, ya que implica cubrir una vacante en función de la definición de perfiles y su incidencia dentro de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional. Se debe tener en claro que la selección puede ser por promoción interna como por convocatoria externa, dependiendo del nivel presupuesto que tenga la administración y el alcance institucional al cual desee llegar.

3.2.1.1 Canales de Reclutamiento

El reclutamiento para la empresa CONTRATUDOSSA S.A. se lo realizará mediante canales de índole interno como externo.

3.2.1.2 Reclutamiento interno

Una vez que se posee la definición de cargos; se emprende inicialmente un plan de carrera mediante 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.

3.2.1.2.1 Canales Reclutamiento Externo

La empresa CONTRATUDOSSA en caso de no poder cubrir la(s) vacante(s) mediante un proceso interno debe de aplicar un proceso externo que comprenda:

a. Referidos

Este canal es una de las mayores fuentes de reclutamiento, los empleados se encargan de sugerir a referidos para el o los cargos requeridos por la empresa.

b. Plataforma gubernamental de empleo

La plataforma de empleo gubernamental como “Socio empleo”, es una fuente potencial para captar a candidatos aptos para laborar en el cargo que se solicite.

c. Centros de Educación

Los centros de educación en la ciudad de formación superior o tecnológica son lugares donde se puede encontrar personal con formación en turismo, administración si se requiriere el caso y las escuelas de conducción son igualmente una fuente de referencia para la captación de conductores calificados y con un excelente record académico.

d. Agencias de Empleos Privadas

Existen agencias privadas que se encargan del reclutamiento de candidatos en función de un perfil y que en caso de requerir personal que no sea sesgado por preferencias administrativas se recurriría a éstas para un escogimiento imparcial.

e. Anuncios clasificados medios convencionales

Uno de los métodos más efectivos y funcional a la perfección es la convocatoria por medios escritos de una convocatoria de personal a la cual muchas personas acuden en función de su profesión para encontrar una plaza de trabajo.

f. Anuncios vía web 2.0

El avance tecnológico y comunicacional en el siglo XXI es asombroso, tal es el caso de Ecuador mediante la encuesta del INEC mediante la medición de la utilización de TICS ahora el 54,1% de individuos a nivel país poseen internet en su hogar y para enfocar a un mayor nivel se tiene que una de cada 10 personas en edades que oscilan entre 15 y 49 años es analfabeta digital, es decir que no cuenta con un celular activado, y no sabe utilizar un computador, ni mucho menos internet.

Por tanto, toda institución o empresa anuncia sus requerimientos mediante su página web, redes sociales o blogs, que para el caso de Contratados S.A. sería un medio por el cual se tendría un alto nivel de alcance sobre requerimientos que realice.

3.2.1.3 Solicitud de empleo

El formulario de solicitud de empleo cumple la finalidad de proporcionar a la empresa información socio demográfica de los candidatos inmersos dentro de un proceso de reclutamiento que ayuda como ficha resumen de análisis al personal de talento humano, además formará parte del file del empleado en caso de ser escogido como tal.

3.2.1.3.1 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.

Figura 7. Ficha Solicitud Empleo

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Fecha: _____

1. DATOS PERSONALES

Nombre Completo:

Primer Nombre

Segundo Nombre

Primer Apellido

Segundo Apellido

Dirección:

Calle principal

Calle secundaria

N° Casa / N° Apto.

Cédula No.:

Teléfono:

Celular:

Email:

Lugar Nacimiento:

Nacionalidad:

F. Nacimiento:

Edad:

Estado Civil:

Soltero: _____

Casado: _____

Divorciado: _____

Viudo: _____

Unión Libre: _____

Estatura:

Peso:

Tipo de Sangre:

Padece o ha padecido de algún problema de salud Si _____ No _____ Si su respuesta fue positiva explique _____

Sufre de alguna alergia: Si _____ No _____ Si su respuesta fue positiva indique: _____

Fecha de su último examen Físico: _____

Nombre del conyuge: _____

Cédula: _____

Ocupación: _____

Nombre de la empresa donde labora su conyuge: _____

Teléfono de la oficina: _____

¿Recibe Ud. o su conyuge 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: _____

Tel. 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 puestos 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 afirmativo informar el nombre: _____

Parentesco o amistad: _____

2. FORMACIÓN ACADEMICA

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 que domina: Word ☐ Excel ☐ PowerPoint ☐ Outlook ☐

Otros programas : _____

3. OTROS DATOS			
Referencias: - (No incluya parientes)			
Nombre	Dirección	Ocupación	Teléfono
Posee Liciencia de conducir: Si _____ No _____ Tipo de Liciencia: _____ 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: _____ Tel. _____			
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: _____ Tel. _____			
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: _____ Tel. _____			
Cargos Desempeñados: _____ Último salario: _____			
Nombre de su Jefe Inmediato: _____ Cargo del Jefe: _____			
¿Está usted dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? Sí _____ No _____			
IMPORTANTE			
El hecho de haber llenado esta solicitud no implica que necesariamente será empleado, 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 CONTRATUDOSSA S.A. si así lo requieren. En caso de omisión de cualquier información o falsedad de la misma, podré 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			
Resultado del examen:	_____	Entrevista:	_____
Otras pruebas:	_____		
Período de prueba:	_____		
Aprobado por:	_____	Fecha de Entrada:	_____

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Selección de personal

Para un óptimo escogimiento del personal se considerará factores fundamentales como:

- Definición de cargos por competencias.
- Información verificada de solicitud de empleo.
- Seguimiento de código de ética para selección.

3.2.2.1 Pasos de la selección de personal

Como indica Keith Davis y William B. Werther la selección de personal debe de ser cuidadosamente realizado de tal forma que no existan reprocesos o fallas en la definición del mejor candidato para el cargo en cuestión. Por ello se propone seguir los siguientes pasos:

1. Recepción de requerimiento

En esta etapa se recibe el requerimiento del personal por parte del área requirente con aprobación de la Gerencia General. El requerimiento parte de considerar el perfil del cargo por competencias.

2. Recopilación de solicitudes de empleo

Corresponde a la entrevista preliminar informal con el candidato donde se realiza una revisión del curriculum y datos proporcionados por el solicitante; a la vez se da una breve descripción de la empresa y el cargo en concurso.

Según los cumplimientos del postulante con el perfil, se calificará al postulante con las siguientes categorías:

Tabla 20. Categorización calificación de postulantes

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

Fuente: Elaboración propia.

En base a esto, el criterio para que el postulante pase a la siguiente fase será:

Postulantes que obtengan categoría A1 y B2, continúan en el proceso.

Postulantes que obtengan categoría C 3 y D4, quedan eliminados del proceso.

3. Evaluaciones

Las evaluaciones de idoneidad por cargo requerido serán en función de la descripción por competencias, donde las pruebas consideradas serán referidas a lógica matemática, habilidades específicas, personalidad, etc. Existen una gran cantidad de pruebas psicológicas que se aplican de acuerdo a la circunstancia y perfil requerido.

4. Entrevista de selección

Esta entrevista se la realiza conjuntamente el encargado de talento humano con el jefe del área ue requiere el recurso para ello se puede utilizar un esquema que contenga preguntas estructuradas con respuestas abiertas o cerradas que recaben información personal, experiencia, estudios, conductuales y competencias.

5. Verificación de referencias y antecedentes

Con este elemento se cubre o valida la información proporcionada por el solicitante en referencia a calidad de persona en lo laboral, personal y académicas. Para la constatación se utilizan recursos tecnológicos en línea como Equifax para evidenciar historial crediticio y registro civil para datos personales. La ética será un elemento primordial a la hora de las revisiones y validación.

6. Informe

Se realizará un informe psicolaboral.

7. Evaluación del proceso – Entrevista Final

El jefe de recursos humanos realizara una revisión de todos los postulantes que han pasado todas las fases para definir los candidatos finales.

Se envía toda la información de los postulantes finales al solicitante de la contratación para su revisión, y posteriormente pasar a la entrevista final y elegir al nuevo integrante de la empresa.

Para la entrevista final se tomarán en consideración los siguientes parámetros:

Figura 8. Evaluación Entrevista Final

 ENTREVISTA - EVALUACIÓN																																																																									
Fecha: _____																																																																									
1. DATOS GENERALES																																																																									
Nombre Completo: _____																																																																									
Primer Nombre	Segundo Nombre																																																																								
Primer Apellido	Segundo 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																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.- PRESENTACIÓN</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.- FORMACIÓN</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.- EXPERIENCIA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.- RAZONAMIENTO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.- COMUNICACIÓN</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.- RELACIONES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.- ADAPTACIÓN</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8.- LIDERAZGO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9.- DECISIONES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10.- MOTIVACIONES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11.- VALORES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	FACTORES	1	2	4	5	6	1.- PRESENTACIÓN						2.- FORMACIÓN						3.- EXPERIENCIA						4.- RAZONAMIENTO						5.- COMUNICACIÓN						6.- RELACIONES						7.- ADAPTACIÓN						8.- LIDERAZGO						9.- DECISIONES						10.- MOTIVACIONES						11.- VALORES						
FACTORES	1	2	4	5	6																																																																				
1.- PRESENTACIÓN																																																																									
2.- FORMACIÓN																																																																									
3.- EXPERIENCIA																																																																									
4.- RAZONAMIENTO																																																																									
5.- COMUNICACIÓN																																																																									
6.- RELACIONES																																																																									
7.- ADAPTACIÓN																																																																									
8.- LIDERAZGO																																																																									
9.- DECISIONES																																																																									
10.- MOTIVACIONES																																																																									
11.- VALORES																																																																									
PARA USO INTERNO																																																																									
Resultado evaluación: _____																																																																									
Comentarios: _____																																																																									
Recomendación: Apto para el cargo ☐ Dejar en segunda opción ☐ Apto para otro cargo ☐ No apto ☐																																																																									
Evaluador: _____ Departamento/Área: _____																																																																									
Aprobado por: _____ Firma: _____																																																																									

Fuente: Elaboración propia.

8. Evaluación médica

Según normativa establecida en el Ministerio de Trabajo (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) todo empleador debe de realizar exámenes médicos de preempleo periódicos y de retiro en la empresa para conocer su estado de salud actual.

9. Contratación del personal

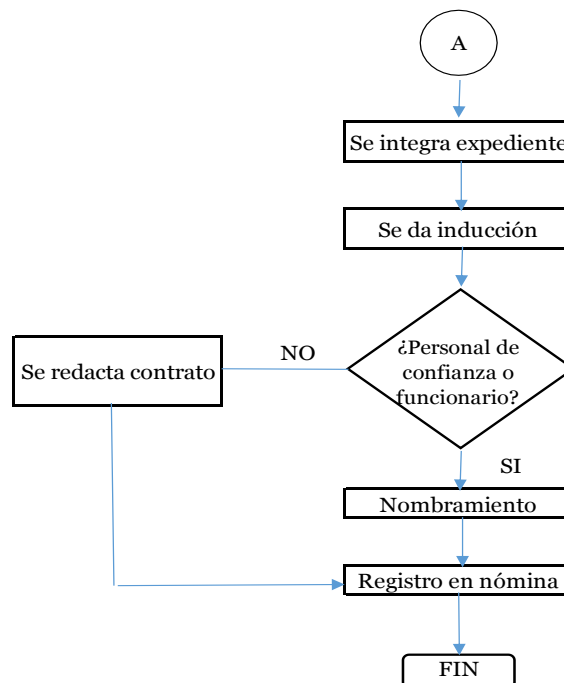
Este es el final del proceso de selección, debido a que de todos los aspirantes seleccionados se eligió al idóneo para el cargo solicitado, no obstante, de quienes no fueron seleccionados se les comunica y se los ingresa en una base de datos para posteriores concursos.

El expediente del empleado se lo forma con la solicitud, curriculum con documentos validadores de la experiencia, referencias laborales y personales, cursos, certificados, evaluaciones, exámenes médicos, declaración patrimonial entre los principales.

Como proceso final se redacta el contrato donde se indica las obligaciones del empleado y el empleador con las debidas sanciones del caso en caso de una disolución del mismo.

3.2.2.2 Diagrama de Contratación

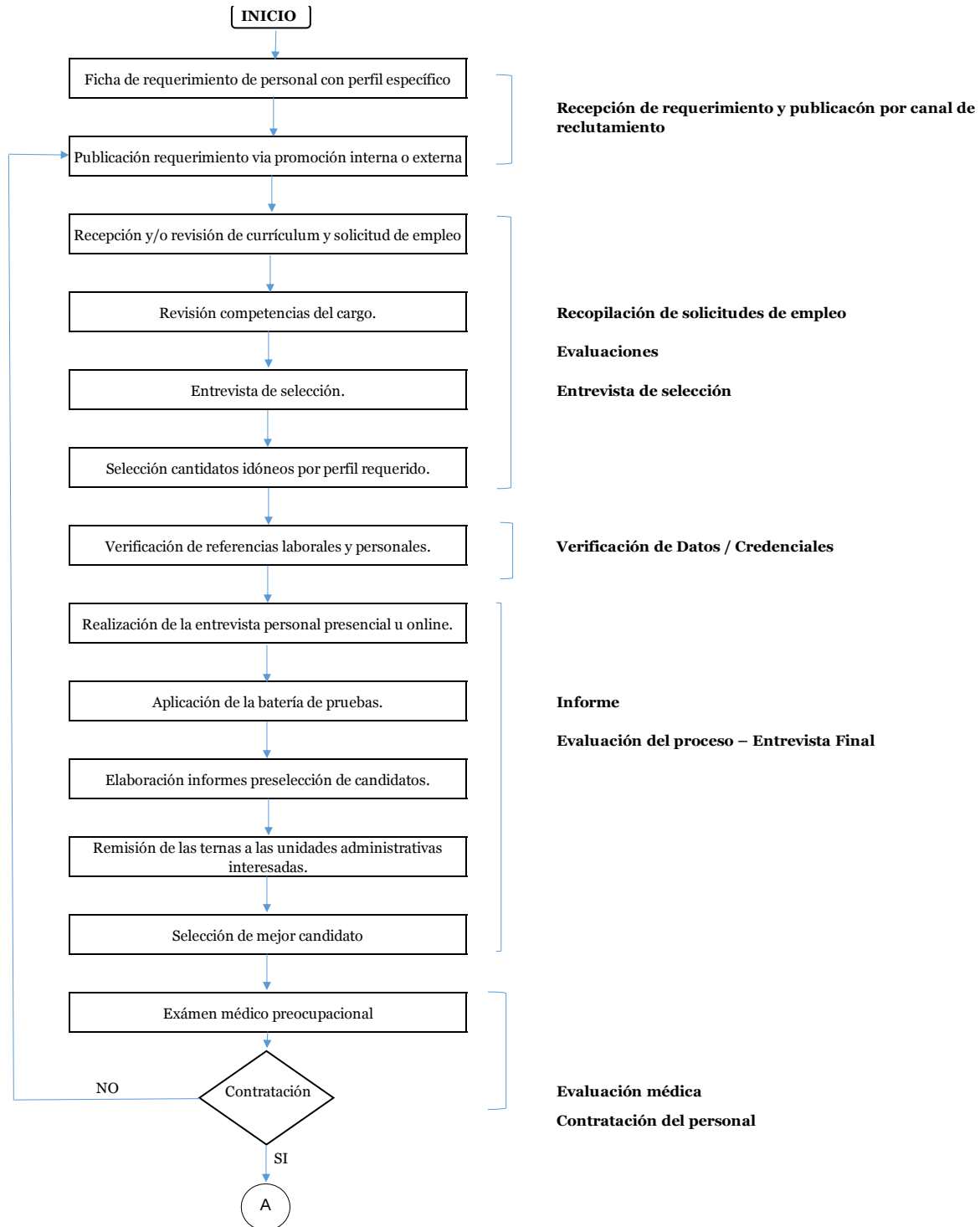
Figura 8. Diagrama de contratación



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Diagrama de Reclutamiento y Selección

Figura 9. Diagrama de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Plan de acogida y formación

Según Koontz y Weihrich (2004), un plan de acogida o inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recurso por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos. (Claudia Corral, 2011).

Mercado (2003), define al plan de acogida o inducción como una serie de actividades relacionadas ordenadas en forma secuencial, que busca el logro de algún objetivo para la empresa, tomando en consideración el factor tiempo.

Al elaborar el plan de acogida, las empresas deben tomar en cuenta que se debe cubrir los siguientes objetivos según Wilian y Davis (2001).

- Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, el personal al ingresar por primera vez.
- Ofrecer la información necesaria (procedimientos, marco jurídico-laboral).
- Ayudar al nuevo personal a comprender los aspectos específicos de su trabajo.
- Promover la adaptación del nuevo personal con los trabajadores de la empresa.
- Dicho todo esto y con las definiciones anteriores, se puede observar que el plan de acogida, puede ser complejo o sencillo, todo va a depender del tamaño de la compañía.

Tabla 21. *Comparativos Plas de Acogida*

Cuadro Comparativo del Plan de Acogida	
Rodriguez (2000)	Sherman, Bohlander, Snell (2001)
1. Inducción al departamento de personal: - conferencias - Películas - proyecciones - vistas a la empresa 2. Introducción al puesto. - Presentación - Descripción del puesto a desempeñar. - Mostrar sitios Generales. 3. Incorporación adecuada. - Influir su actividad. - Motivar su rendimiento. - Adaptación positiva. - Lograr estabilidad. - Lograr lealtad.	1. Presentación a los empleados 2. Descripción de la capacitación 3. Expectativas de asistencia, comportamiento y experiencia. 4. Condiciones de empleo, horarios, pagos etc. 5. Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto. 6. Reglas de seguridad. 7. Línea de mando. 8. Explicación del propósito y metas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia recopilada de Rodriguez (2000) y Sherman, Snell (2002).

El manual de inducción o plan de acogida debe contener los siguientes puntos según:

Tabla 22. *Contenido de un manual de inducción*

Contenido de un manual de Inducción	
Mercado (2003)	Arias (2002)
✓ Índice	✓ Historia de la organización
✓ Prologo	✓ Sus objetivos
✓ Historia de la Organización	✓ Horarios, días de pago
✓ Características de la Organización	✓ Artículos que produce o servicios que presta
✓ Sus productos	✓ Estructura de la organización
✓ Objetivos generales	✓ Políticas de Personal
✓ Aspectos generales de trabajo	✓ Prestaciones
✓ Políticas generales	✓ Ubicación de servicios
	✓ Reglamentos interior de trabajo
	✓ Planode instalaciones
	✓ Información general

Fuente: Elaboración propia recopilada de Mercado (2003) y Arias (2002).

3.3.1 *Plan de acogida*

A través del plan de acogida se va a definir como es el proceso de incorporación en la empresa, en el que se detallara con total claridad todas las acciones a llevar a cabo. En el plan de acogida se tendrá presente toda la información que se considera oportuna para la empresa con el fin de favorecer la óptima integración del nuevo personal en puesto y entorno de trabajo.

Lo que se pretende con el plan de acogida propuesto es que tenga un impacto inmediato en el nivel de satisfacción de la persona recién incorporada, lo que, repercutirá positivamente en la empresa.

Entre otros se destacan los siguientes beneficios:

- Compartir los objetivos y valores de la empresa.
- Ayudará identificar la implicación del trabajador con la empresa.
- Ayudará a que la persona contratada comprenda mejor sus objetivos y los resultados que se esperan de ella.
- Agilizar que el nuevo empleado alcance autonomía en el puesto.
- Mejorar la imagen de la empresa.

3.3.1.1 *Actividades del proceso del Plan de Acogida*

Las actividades para el Plan de Acogida se estructurarán a través de los siguientes ejes de acción:



3.3.2 *Información General sobre la empresa*

El plan de acogida tiene como objetivo transferir el “cómo hacer” a los nuevos empleados, de forma que los nuevos empleados se integren de forma más rápida.

Información genérica sobre a empresa:

- Presentación y bienvenida a la Compañía
- Muestra de las instalaciones de la Compañía
- Cartera de los servicios que ofrece la compañía
- Cifras y datos de la compañía y el sector
- Tipología de la clientela
- Información sobre la plantilla

Cultura de la Empresa

- Historia de la Compañía
- Misión y Visión
- Valores de la Compañía
- Los objetivos y las metas de la Compañía

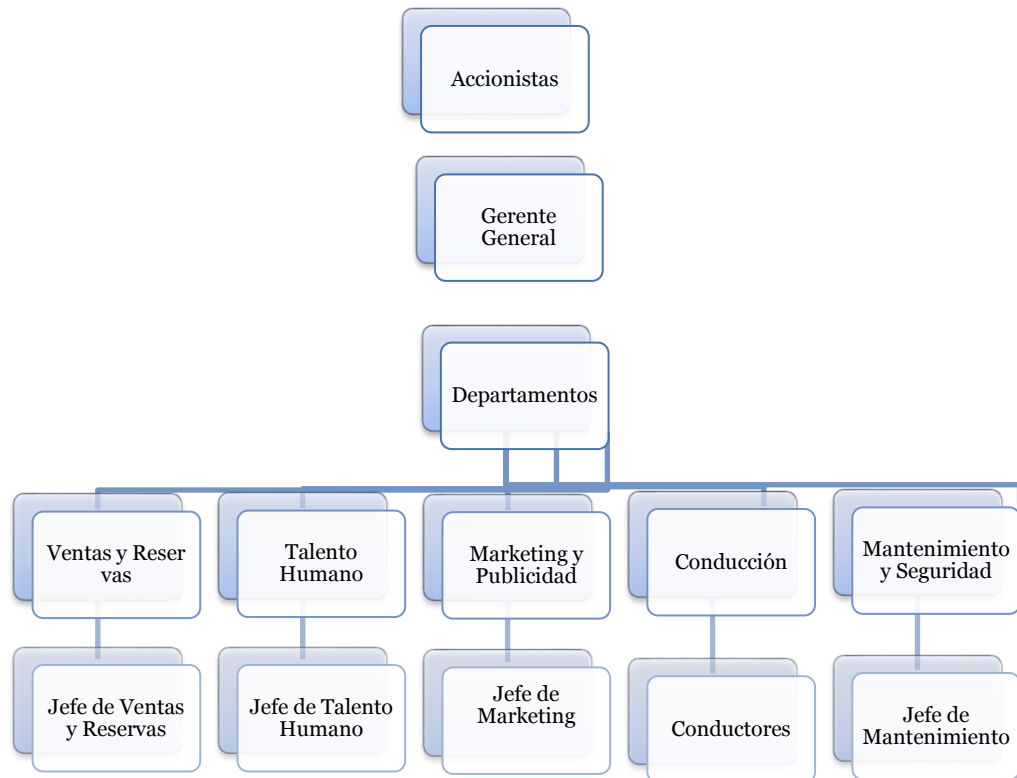
Compromisos de la Empresa con la Calidad

- Política y estrategia de calidad
- Política de gestión ambiental

3.3.3 *Organigrama funcional e identificación del puesto*

Permitirá analizar la estructura de la compañía representada y cumplirá con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Figura 10. Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotrutudossa.

3.3.4 Identificación del Puesto de Trabajo

El objetivo de este punto será establecer un análisis y descripción del puesto de trabajo que va a desempeñar el nuevo empleado de la compañía, con el único fin de proporcionarle información necesaria para el correcto desempeño del mismo.

- ✓ Funciones y responsabilidades del puesto

Descripción de las funciones y las responsabilidades del puesto de trabajo en la compañía. Información de las funciones de los puestos de trabajo del resto de la plantilla o aquellos puestos que tengan relación con el nuevo miembro.

- ✓ En relación con el tiempo
 - Horario de trabajo: turnos, descansos, etc.
 - Sistema de control de asistencia
 - Calendario laboral
 - Vacaciones y permisos de trabajo
- ✓ Formación y Promoción Interna

- Planes de formación y promoción
- ✓ Prevención de Riesgos Laborales
 - Política de seguridad y salud laboral
 - Derechos y obligaciones de la persona en materia de prevención
 - Revisiones médicas
- ✓ Comunicación
 - Canales de comunicación de la empresa (intranet, buzón y teléfono)
 - Sistema de sugerencias
 - Protocolo de gestión de quejas.

3.3.5 Normativa interna, leyes y reglamentos a los que se encuentra sujeta la compañía

Se debe recalcar que el plan de acogida pretende resolver la inevitable sensación de incertidumbre que supone llegar a una organización, proporcionando a los nuevos empleados los conocimientos necesarios para desarrollar correctamente sus nuevas actividades dentro de la compañía.

A continuación, se indica los procedimientos a seguir para el programa de plan de acogida a la compañía:

- ✓ **Reglamento Interno**
 - Normativa interna
 - Vestimenta
 - Confidencialidad
 - Régimen disciplinario (faltas leves, graves o muy graves)
 - Régimen de sanciones por parte de la compañía
- ✓ **Confidencialidad**
 - Política de protección de datos
 - Política de confidencialidad
- ✓ **Condiciones laborales**
 - Contrato de trabajo
 - Política salarial
- ✓ **Prestaciones**
 - Incapacidad temporal por accidente de trabajo
 - Paternidad
- ✓ **Permisos y conciliación de la vida personal, laboral y familiar**
 - Permisos

- Otras medidas: reducción de jornada y/o flexibilidad horaria

3.3.6 Servicios que ofrece la empresa a sus empleados

La empresa ofrecerá una serie de ventajas y servicios a sus trabajadores. De manera que puedan conciliar su vida personal con la laboral.

En cuanto a servicios, la empresa cuenta con amplio abanico de servicios y actividades de ocio para sus empleados, como beneficios sociales, actividades de ocio y tiempo libre, hasta días libres para el desarrollo de proyectos personales.

- ✓ Beneficios sociales
 - Seguros: médicos, de vida.
 - Ayudas
 - Mejoras voluntarias
- ✓ Ocio
 - Sala de internet
 - Sala con bebidas no alcohólicas
- ✓ Otros
 - Comedor de compañía
 - Transporte de la empresa

3.3.7 Plan de formación y capacitación para la empresa COTRATU-DOSSA

El plan de formación partirá de un análisis del diagnóstico de necesidades formativas de la compañía, hasta llegar a la evaluación del impacto a corto, mediano y largo plazo.

3.3.7.1 Justificación

La razón primordial para que los colaboradores de una empresa estén capacitados es brindar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para el buen desarrollo y desempeño satisfactorio en las actividades diarias desarrolladas en el entorno en el cual se desenvuelve el empleado. Toda organización depende fundamentalmente del elemento humano para su continuidad dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

3.3.7.2 Diagnóstico

Considerando la carencia de un plan de formación y crecimiento en la empresa analizada, se genera un plan de capacitación que cubra las falencias y necesidades detectadas mediante investigación

interna con el área de recursos humanos; para lo cual se plantea una propuesta que cubre las necesidades inmediatas de mejora continua y fortalecimiento institucional. Se muestran las principales falencias:

1. Relaciones interpersonales
2. Manejo de idiomas
3. Funciones y competencias por cargo
4. Calidad en el servicio
5. Desarrollo organizacional
6. Comunicación
7. Atención al cliente
8. Turismo e impacto social
9. Trabajo en equipo
10. Seguridad y riesgos laborales
11. Primeros auxilios
12. Ética y valores
13. Leyes y contravenciones de tránsito

3.3.7.3 *Objetivos del plan de formación*

- 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 turístico y atención al cliente.
- Fortalecer el talento humano cualificado en materia de transporte turístico y su espectro de aplicación como aporte al crecimiento de Contratudossa.
- Tener una visión clara del objetivo que persigue la empresa y la integración interdepartamental a todos los niveles, optimizando de esta manera el servicio de logística empresarial de Contratudossa.
- 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.

3.3.7.4 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.

3.3.7.5 Que se espera con el plan de capacitación

- 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.

3.3.7.6 Oferta formativa

CURSO	CURSOS POR AÑO	#HORAS
Prevención de Riesgos Laborales	2	8
Planificación y Promoción Turística de destinos	2	16
Turismo y Desarrollo Sostenible	1	16
Internet, correo electrónico y sus utilidades	1	30
Conducción Eficiente	2	8
Coaching directivo	2	30
Atención y Guiado de Turistas	2	16
Turismo y Calidad en los servicios	2	16
Relaciones interpersonales	1	8
Desarrollo organizacional	1	16
Calidad en los Servicios Turísticos	1	16
Legislación y normativa aplicada a transporte y seguridad turística	1	8
Primeros Auxilios y RCP	2	16
Cultura e Identidad Ecuatoriana y del Austro	2	16
Marketing y ventas	2	16
Trabajo en equipo	2	16
TOTAL	26	381

3.4 Evaluación de Desempeño y Condiciones Remunerativas

A continuación, algunas definiciones de Evaluación de Desempeño:

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo a cargo. Toda evaluación es un proceso para calificar, la excelencia y las cualidades de alguna persona. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humano , 1999).

Amorós (2007), manifiesta que la evaluación del desempeño permite maximizar la motivación en los individuos, en la medida que el trabajador perciba una evaluación favorable, por sus tareas cumplidas va a prestar un mejor servicio. En ese sentido, la motivación es uno de los indicadores fundamentales y requiere de mayor atención en la empresa; al desconocer lo que conlleva a un comportamiento determinado de un individuo, será difícil de entender para la dirección de Talento Humano al tratar impulsar a un grupo de personas pertenecientes a un equipo de trabajo hacia la meta (Urdaneta Quintero, 2013).

Objetivo La evaluación de desempeño tiene como objetivo principal la calificación de desempeño de los empleados contra las competencias del cargo, presentando como resultado final la evaluación de dicho desempeño.

Alcance Revisar y aplicar un instrumento de evaluación de desempeño a la compañía; evaluar, registrar, preparar, analizar y presentar resultados de la evaluación de desempeño.

Términos relevantes

Evaluación de desempeño: es un proceso sistemático y periódico para estimar el grado de eficiencia y eficacia de los empleados en el desempeño de sus puestos de trabajo, dejándolos ver sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar en sus actividades.

Evaluador: persona de la compañía encargado de adelantar la evaluación de desempeño

Evaluado: es la persona o el empleado en este caso que será cuantificado y cualificado por medio de la evaluación de desempeño.

Responsable: El responsable de coordinar la aplicación y en si el proceso de la evaluación de desempeño es el jefe del departamento de Talento Humano.

Los empleados serán los responsables de contestar la encuesta de la evaluación de desempeño.

Actividades a realizar para la evaluación

Tabla 23. Actividades para evaluar el desempeño

N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Generar el instrumento de evaluación y listado de los empleados	Jefe del Dpto. / Talento Humano	Alistar el material y el listado de los trabajadores.
2	Capacitar a evaluadores	Jefe del Dpto. / Talento Humano	Capacitar a los evaluadores, suministrándoles la información de los parámetros de la evaluación.
3	Programar la evaluación	Jefe del Dpto. / Talento Humano	Programar las fechas para llevar a cabo las evaluaciones.
4	Socializar las fechas	Jefe del Dpto. / Talento Humano	Socializar con el personal de la compañía las fechas en que se realizarán las evaluaciones.
5	Efectuar las Evaluaciones	Gerente y Jefe del Dpto. Talento Humano	Realizar las evaluaciones en las fechas programadas.
6	Solicitar revisión de la Evaluación	Evaluado y Jefe de Talento Humano	Si algún evaluado no está conforme con la calificación de la evaluación podrá solicitar una revisión. La cual se realizará en los 8 días posteriores a la solicitud.
7	Analizar los resultados	Jefe del Dpto. / Talento Humano	Generar estadísticas con los resultados sobre las evaluaciones de desempeño, igualmente identificar las necesidades de capacitación del personal.
8	socializar las fechas	Jefe del Dpto. / Talento Humano	Retroalimentar al análisis de resultados al Gerente y a cada empleado.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotratudossa.

3.4.1 Competencias a evaluar

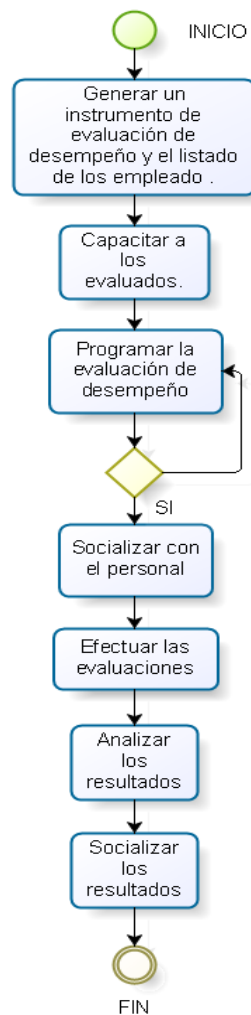
Se evaluará el desempeño del empleado frente a los siguientes factores.

1. **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.
2. **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.
3. **La eficiencia operativa.** - El empleado es capaz de realizar actividades de forma eficiente de tal forma que genere mayor rentabilidad a la empresa.

4. **Trabajo en equipo.** - El empleado coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo creando sinergia en función de un solo objetivo.
5. **Transparencia.** - Refleja un empleado con valores éticos y morales que denoten honestidad y transparencia en sus actividades.
6. **Colaboración.** - El colaborador realiza acciones de ayuda hacia sus compañeros sin desatender sus propias obligaciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
7. **Proactividad.** - El empleado propone soluciones rápidas y oportunas eventos inesperados para evitar crisis futuras y proponer soluciones.
8. **Adaptabilidad al cambio.** - El colaborador reacciona efectivamente ante cambios inesperados en las actividades diarias y rápida adaptación a circunstancias adversas.

3.4.2 Diagrama de flujo evaluación desempeño

Figura 11. Diagrama de flujo evaluación desempeño



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotratudossa.

3.4.3 Formato de la Evaluación de Desempeño

Para la empresa Contradudossa se va levantar información para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores sean estos del área administrativa u operativa y se recomienda el proceso sea repetitivo por lo menos 2 veces por año para medir el nivel compromiso para con la institución y en el corto plazo incluso se pueda levantar un sondeo de clima organizacional y cliente interno.

Se parte a raíz de ciertos parámetros fundamentales de responsabilidad compartida:

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

3.4.3.1 Escala de calificación por competencias

Es establece una escala de Likert de 4 categorías:

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

Las puntuaciones sólo deben de tomar en consideración el periodo de calificación ya que hechos ocurridos antes o después de la fecha no son susceptibles por el sesgo que podría generar.

3.4.3.2 Escala de cumplimiento POA empresa

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%"

3.4.3.3 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.

3.4.4 Cuestionario de desempeño

El cuestionario valida cada una de las competencias mediante la inclusión de tres elementos, estos disgregan y corroboran la categoría analizada, generando un valor agregado a cada componente.

A continuación, se presenta la estructura del cuestionario:

Encabezado – Datos generales – Instrucciones

El cuestionario se basa en una metodología probada por la FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado del Perú) y que se adapta acorde a las necesidades de la empresa.

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

Cuestionario de desempeño para todo el personal

1. 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.	

2. 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 requiera de sus servicios.	

3. 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	

4. 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.	

5. 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 mejora cuando se presentan dificultades.	

6. 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.	

7. Proactividad

COMPETENCIA 7: PROACTIVIDAD	Calificación
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario. 2. Realiza acciones preventivas 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.	

8. Adaptabilidad al cambio

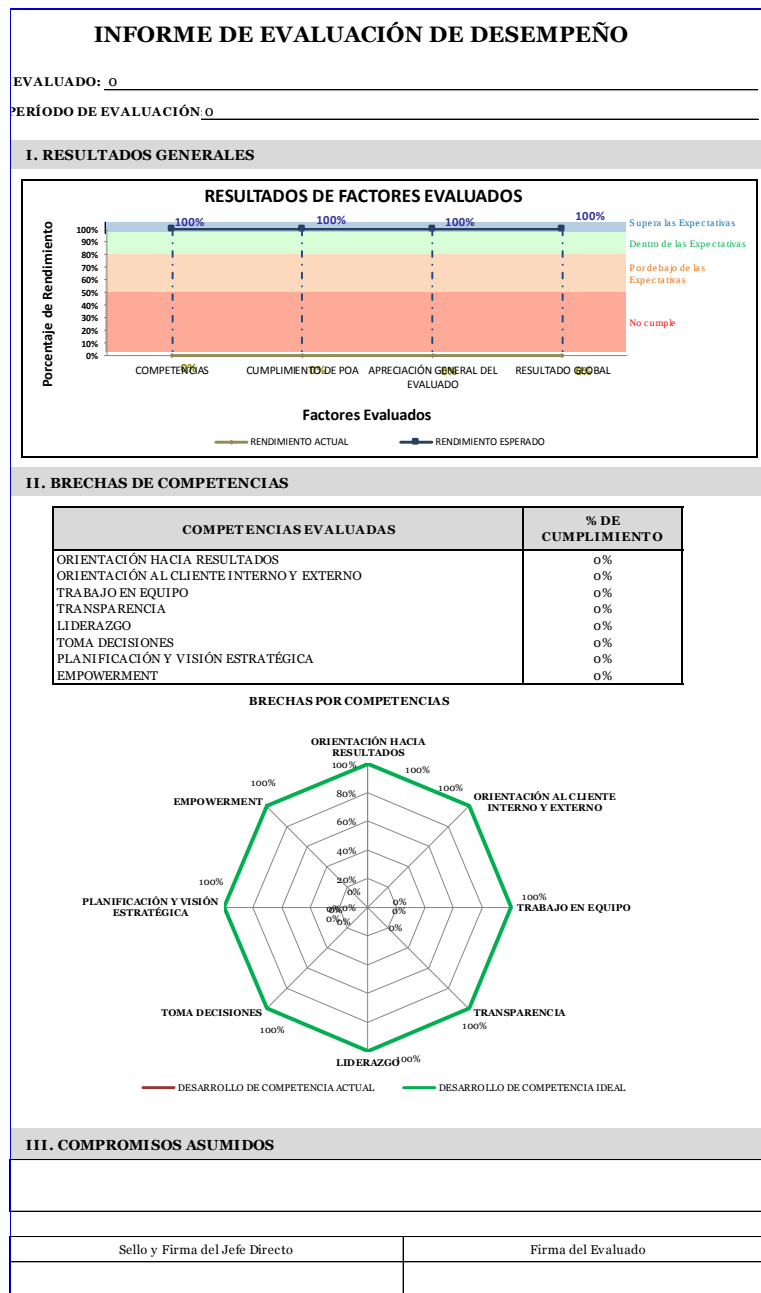
COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Calificación
1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control. 2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para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

Para cerrar la evaluación se genera una medición al nivel de aporte del colaborador al cumplimiento del Plan Operativo Anual y una calificación del avaluado para llegar a un resultado final que deja un indicador de desempeño equitativo, mismo que incluso se lo puede ponderar y hacer ácido el resultado según conveniencia de la empresa. 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 las 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 las 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 CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS		
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente TTHH	

Figura 12. Dashboard evaluación desempeño

En una especie de dashboard se podría mostrar de forma estilizada y gráfica de la siguiente forma:



Fuente: En formato de FONAFE.

3.5 Condiciones Remunerativas

La empresa Contratadora cancela por concepto de remuneraciones el salario básico unificado que para el año 2018 es de 386USD y beneficios sociales a todos sus colaboradores. Para el efecto se realiza un extracto de los beneficios del empleado y el costo para la empresa.

3.5.1 **Beneficios del empleado**

- **Hora ordinaria de trabajo: La jornada** La jornada laboral de cada trabajador es de ocho horas diarias, por ende significaría cuarenta horas semanales. (Código del Trabajo. Art. 47)

- **Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias**

Las horas suplementarias por colaborador son canceladas como correspondan, considerando un máximo de cuatro horas al día o doce en la semana.

Las horas suplementarias corresponden a aquellas que tengan lugar durante el día o hasta las 24H00, que contemplan 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)

Se realiza un tentativo de la nómina considerando la remuneración básica más beneficios sociales:

Tabla 24. Nómina básica costo para el empleador

Cargo	RECIBE TRABAJADOR AL MES			PAGO MENSUAL		PROVISIÓN	EGRESO	APORTE	(*) APORTE	TOTAL 2018 EMPLEADOR
	RBU	IESS PER 9.45%	LIQUIDO IESS	DÉCIMO XIII	DÉCIMO IV	VACACIONES	MENSUAL EMPLEADOR	PATRON AL 12.15%	FONDOS RESERVA	
Gerente	400	37,80	362,20	32,17	33,33	16,67	482,17	48,60	33,32	564,09
Asistente	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15	545,47
Talento humano	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15	545,47
Marketing	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15	545,47
Mantenimiento	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15	545,47
Chofer	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15	545,47

(*) Una vez superado un año de trabajo con el mismo empleador.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotratudossa.

3.5.2 Sistema de recompensas monetario

Ahora bien, bajo un sistema de remuneración basado en recompensas laborales por puntualidad y cumplimiento del plan operativo anual y su consecución al Plan Estratégico y considerando horas extras en un mínimo de 8 horas al mes se tiene:

Tabla 25. Nómina básica costo para el empleador con recompensas

Cargo	RECIBE TRABAJADOR AL MES			PAGO MENSUAL		PROVISIÓN	EGRESO	APORTE	(*) APORTE	CAMPANA PUNTUALIDAD 25 USD	BONO CUMPLIMIENTO POA 25USD	HORAS EXTRAS	TOTAL 2018 EMPLEADOR
	RBU	IESS PER 9.45%	LIQUIDO IESS	DÉCIMO XIII	DÉCIMO IV	VACACIONES	MENSUAL EMPLEADOR	PATRON AL 12.15%	FONDOS RESERVA				
Gerente	400	37,80	362,20	32,17	33,33	16,67	482,17	48,60	33,32	25,00	25,00	26,64	640,73
Asistente	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15	25,00	25,00	25,76	621,23
Talento humano	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15				545,47
Marketing	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15				545,47
Mantenimiento	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15				545,47
Chofer	386	36,48	349,52	32,17	32,17	16,08	466,42	46,90	32,15				545,47

(*) Una vez superado un año de trabajo con el mismo empleador.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Cotratudossa.

Al generar un sistema de incentivo por cumplimiento el colaborador tendría un incremento en su remuneración de 75USD como extra promedio y que beneficiaría al bienestar de su hogar, por ende, tendríamos personal motivado y comprometido.

3.5.3 Salario emocional

El salario emocional constituye un elemento no remunerativo, pero si de reconocimiento al trabajo realizado por el colaborador, generando bienestar personal al empleado colaborador. En función de alcanzar un pleno bienestar y compromiso por parte del empleado se emprenderán las siguientes acciones:

- Mejorar el ambiente laboral mediante el desarrollo de actividades deportivas, recreativas y vacacionales entre colaboradores y sus familias como medio de esparcimiento y confraternidad.
- Ayuda en capacitación y formación que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.
- Reconocimiento al trabajo bien hecho mediante un incentivo de recompensa a través de la entrega de una felicitación y de ser posible un diploma honorífico por los años de servicio o gestor de cambios en la empresa.
- Beneficios empresariales en cadenas de salud para beneficio del empleado.
- Reciprocidad por resultados mediante la entrega de una cena familiar o grupo de trabajo; así también se puede contemplar la entrega de entrada al cine, parque de diversiones, museos, etc como correspondencia a un excelente trabajo.
- Ver la factibilidad de cubrir en la totalidad o parcial una guardería para los hijos de los empleados.
- Celebración de cumpleaños y detalle por la fecha a cada colaborador.

4. CONCLUSIONES FINALES

4.1 Hallazgos

- Se evidencia que la empresa Contradudossa posee una apreciación positiva en competitividad de precios, imagen corporativa reconocida, calidad de servicio, nicho de mercado consolidado y personal calificado.
- El análisis de la empresa Contratudossa a través de la matriz de evaluación de factores internos indica que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades; de igual manera la empresa puede afrontar el ambiente externo de manera óptima, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.
- La empresa no cuenta con política en cuanto a la atracción del talento humano principalmente por falta de conocimientos en el tema.
- El Reclutamiento y selección lo realiza el departamento de recursos humanos con el propósito de encontrar candidatos idóneos que cumplan con el requisito necesario para suplir la vacante solicitada. Sin embargo, existen las siguientes falencias:

En el proceso de reclutamiento se encontró:

- Deficiencia en los requisitos que se solicitan como son: no existe un plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo, no poseen los conocimientos necesarios en Técnicas de Recursos Humanos, no existen requisitos pegados a la ley laboral (certificado de Salud y record policial), no existe la preparación académica adecuada (conocimiento en administración turística y servicio al cliente), no solicita un soporte de datos personales (cartas de recomendación y Curriculum vitae), no realizan anuncios más allá de la recomendación de sus empleados, no existe una base de datos del personal de entrevistas anteriores y carece de un formato de solicitud de empleo.

Los problemas que se detectaron en este proceso de selección son:

- No se realizan pruebas de idoneidad, prueba psicológica, pruebas de conocimientos y finalmente en la la entrevista, el entrevistador no formula con anticipación las preguntas que lo conlleven a obtener una mejor información acerca del entrevistado. El tipo de entrevista que utiliza es no estructurado que conlleva a tener un alto grado de no confiabilidad.
- No hay el sentido de pertinencia y acogida por parte de la empresa, lo que puede causar que desde el inicio el empleado no se sienta cómodo y motivado para trabajar en un

equipo comprometido lo que dañaría la imagen corporativa institucional. La empresa no identifica el plan de acogida como importante, lo que se puede deber a un tema de tradición ya que jamás lo han hecho o a la falta de conocimientos y formación en el tema.

- Se tiene una carencia de capacitación y formación en relaciones humanas y trato al cliente, acompañado de un plan de idiomas para mejorar la comunicación.
- A la fecha se carece de una metodología para la evaluación del desempeño y un plan de compensación remunerativa y emocional.

4.2 Recomendaciones

- Se propone una reestructuración de la organización con énfasis en el área de Talento humano mediante la inclusión de una gestión por procesos mediante el establecimiento de un plan estratégico y una planificación operativa que regulen y establezcan el buen desempeño de la empresa y el departamento en mención.
- Implementación progresiva de una metodología en:
 - Proceso de Reclutamiento y Selección de la compañía.
 - Plan de acogida y Formación de la Empresa.
 - Evaluación del desempeño y Condiciones Remunerativas en la Empresa.
- Aprovechar el posicionamiento de la empresa para atraer y retener a clientes en función de un programa de buen servicio con capacitación constante al personal.
- Generar un programa de incentivo remunerativo y emocional al trabajador en función de capacidades y cumplimientos.

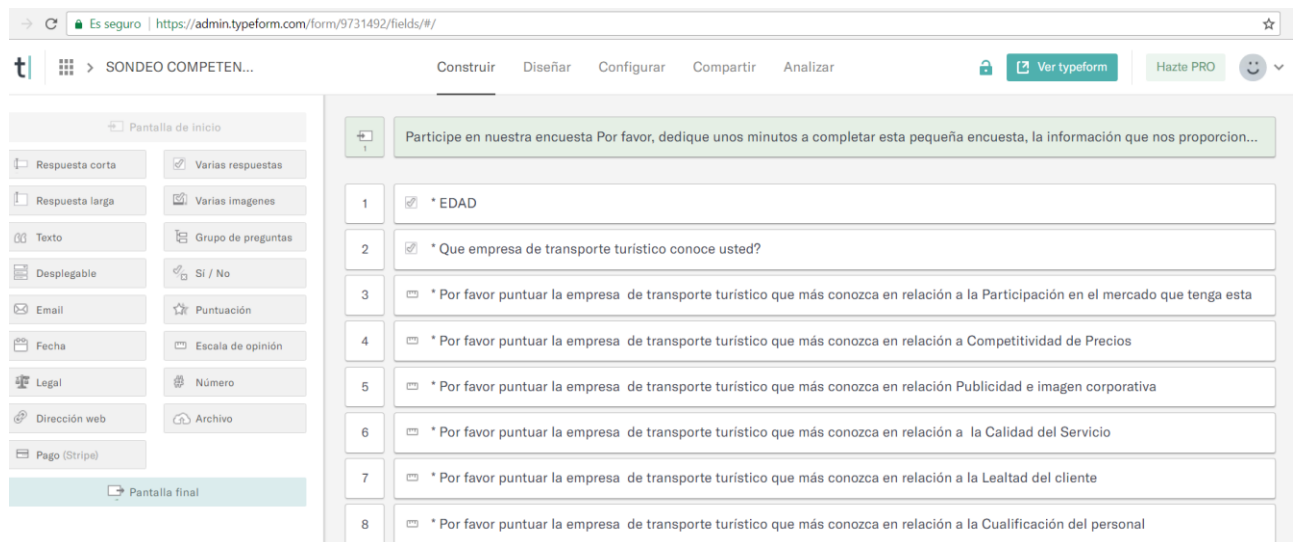
5. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, P., & González-Quijano, J. E. (1998). *Internet: Nuevos Medios, Nuevas Formas de Publicidad*. En AEDEMO (Ed.), 6o Seminario sobre Audiencia de Medios (pp. 403-420). Santander: AEDEMO.
- Cutroni, J. (2010). *Google Analytics*. SauPaulo: Novatec
- Acera, M.A. (2012). *Analítica Web*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Clifton, B. (2012). *Advanced web metric with Google analytics*. Indianapolis: John Wiley & Sons
- Ledford, J., Teiseria, J. y Tyler, M. E. (2011). *Google Analytic*. Madrid: Anaya Multimedia
- Maldonado, S. (2009). *Analítica web. Medir para triunfar*. Madrid: ESIC
- Morales, M. (2010). *Analítica web para empresas: arte, ingenio y anticipación*. Barcelona: la comUOC.
- Rodríguez-Burrel, J. (2009). Google analytics: bueno, bonito y gratis. En *El Profesional de la Información*, Vol. 18, 1, pp. 67-71.
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Web Analytics Association. (2006). The Web Analytics Association. Retrieved October 2, 2006, from <http://www.webanalyticsassociation.org/>
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE (November 2011), from <http://www.fonafe.gob.pe/portal>

ANEXOS

SONDEO COMPETENCIA SERVICIO TURÍSTICO

- **GENERACIÓN DE ENCUESTA EN PLATAFORMA VIRTUAL TYPEFORM**



PARTICIPE EN NUESTRA ENCUESTA

POR FAVOR, DEDIQUE UNOS MINUTOS A COMPLETAR ESTA PEQUEÑA ENCUESTA, LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ MUY ÚTIL PARA EL DESARROLLO DE UN TRABAJO DE TITULACIÓN. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL Y NO SERÁN UTILIZADAS PARA NINGÚN PROPÓSITO DISTINTO A LA INVESTIGACIÓN DE TIPO ACADÉMICA. ESTA ENCUESTA DURA APROXIMADAMENTE 3 MINUTOS.

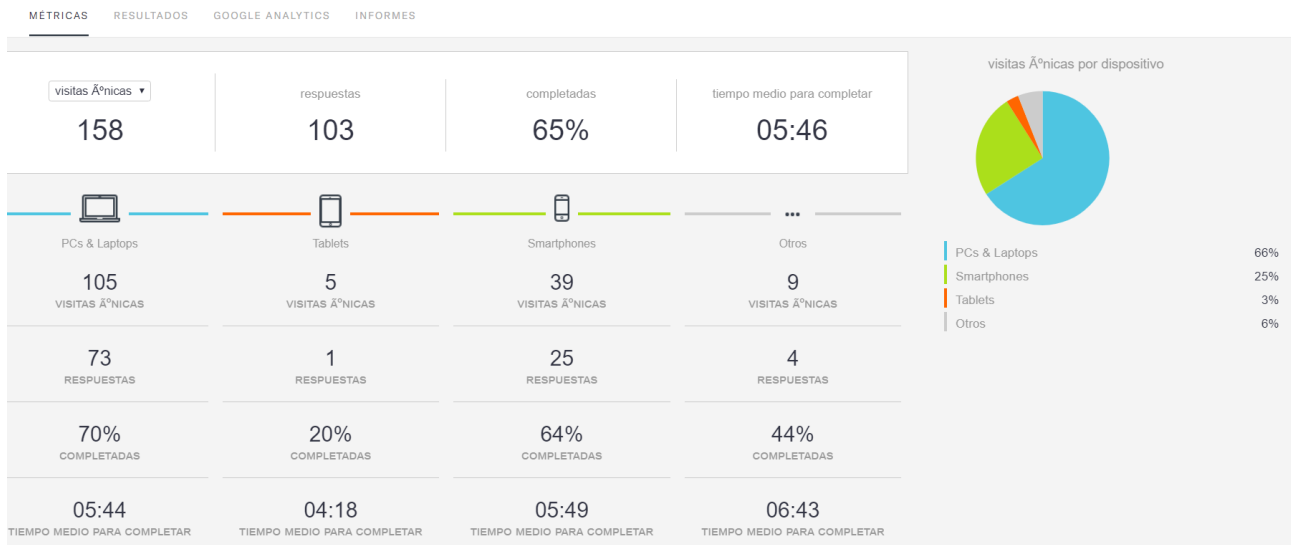
INICIO

presionar ENTER

- **LINK ENVIO ENCUESTA**

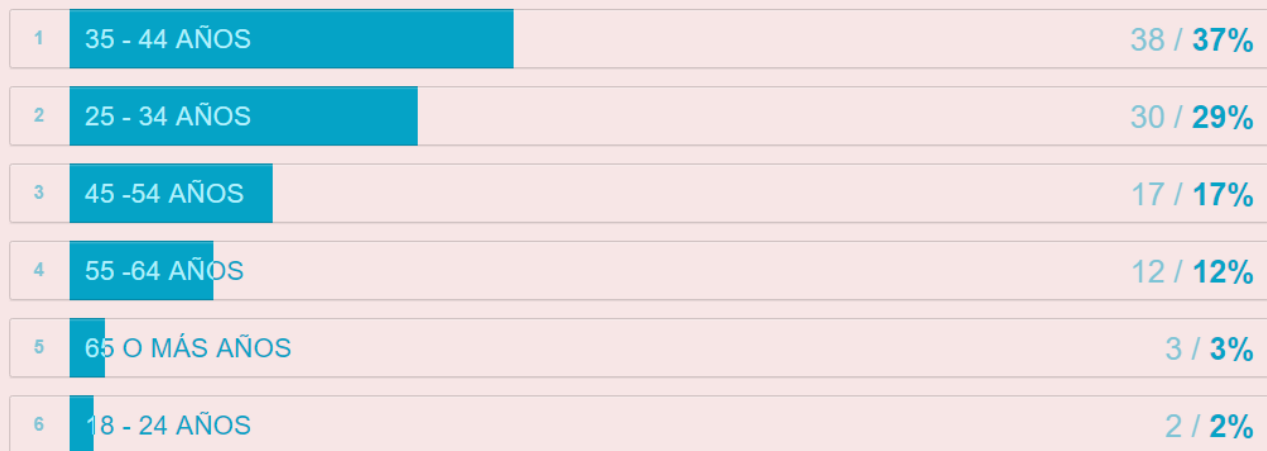
<https://trustconsultancyservices.typeform.com/to/Cz9Sua>

- RESULTADOS ACOGIDA ENCUESTA**



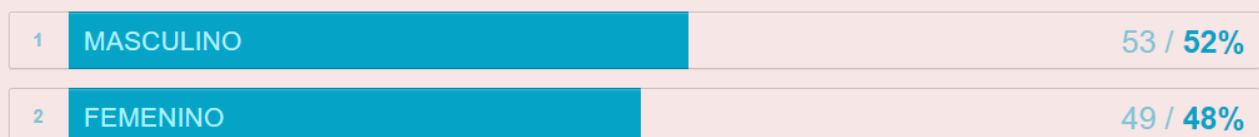
EDAD

102 de 103 personas han respondido esta pregunta



GENERO

102 de 103 personas han respondido esta pregunta



- LOS RESULTADOS RESTANTES SE CONDENSAN EN LA TABLA 14. MATRIZ DE COMPETENCIA**

PLAN DE VISITAS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



REGISTRO DE VISITA EMPRESA CONTRATUDOSSA



Fecha	Hora		Persona entrevistada	Información recopilada	Firmas
	Ingreso	Salida			
09/09/2017	9:00	11:30	Sr. Pablo Camposano (Gerente)	Solicitud realización tesis.	
13/09/2017	18:00	20:00	Sr. Pablo Camposano (Gerente)	Concentimiento realización trabajo titulación.	
30/09/2017	8:00	13:00	Sr. Pablo Camposano (Gerente)	Información preliminar conocimiento a priori de la empresa.	
05/10/2017	18:00	21:00	Sr. Pablo Camposano (Gerente) Sra. Susana Tapia (Dir. De TTHH)	Solicitud información Misión - Visión - Datos constitución e historia.	
14/10/2017	8:00	12:30	Sr. Pablo Camposano (Gerente) Sra. Michelle Tapia (Asistente de TTHH)	Reunión recorrido por departamentos y revisión estructura organizacional.	
21/10/2018	9:00	13:00	Sr. Hernan Lucero (Gerente Terrasol)	Recopilación de información de la competencia.	
27/10/2017	18:00	21:00	Sra. Susana Tapia (Dir. De TTHH)	Indagación de factores internos que afectan a la empresa.	
28/10/2017	9:00	12:00	Sra. Susana Tapia (Dir. De TTHH) Sra. Michelle Tapia (Asistente de TTHH)	Indagación de factores externos que afectan a la empresa.	
04/11/2017	8:00	12:30	Sra. Susana Tapia (Dir. de TTHH)	Detección falencias Talento Humano.	
06/01/2018	9:00	13:00	Sr. Pablo Camposano (Gerente) Sra. Susana Camposano (Dir. De TTHH) Sra. Michelle Tapia (Asistente de TTHH)	Socialización de matrices encontradas.	
20/01/2018	8:00	12:30	Sr. Pablo Camposano (Gerente) Sra. Susana Camposano (Dir. De TTHH)	Socialización de procesos a implementar.	

COMPANIA DE TRANSPORTE
TURISTICA DOSMILTRES S.A.
COTRATUDOSSA
Cuenca - Ecuador

SOLICITUD TESIS EMPRESA CONTRATUDOSSA

SOLICITO: Permiso para realizar el
Trabajo de fin de Máster.

Sr. Pablo Camposano

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TURISTICO COTRATUDOSSA.

Yo **Felipe Eduardo Orellana Espinoza** con cedula número 0105566178. Ante usted.
Respetuosamente me presento y expongo:

Que me encuentro estudiando el máster en "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" en la **Universidad Internacional de la Rioja**, por lo que solicito a Ud. Permiso para realizar el Trabajo de Fin de Master en su Compañía sobre "Diseño de una metodología centrada en el Talento Humano para promover el desarrollo organizacional en la empresa de turismo Cotratudossa" para optar el grado como máster.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi solicitud.

Cuenca, 9 de agosto 2017.

Felipe Eduardo Orellana
INGENIERO COMERCIAL
Estudiante de la UNIR

Recabido

COMPANIA DE TRANSPORTE
TURISTICA DOSMILTRES S.A.
COTRATUDOSSA
Cuenca - Ecuador