

CAPÍTULO 21

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO, UNA VISIÓN PARA LAS EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

Jacqueline Bacilio Bejeguen¹
Levington Ramirez Constante²

RESUMEN (ABSTRACT)

La gestión del talento humano es una prioridad administrativa en el desarrollo de las organizaciones, las hace competitivas en el mercado, las guía hacia el éxito planificando, desarrollando, motivando, compensando la labor que desempeñan sus colaboradores; este artículo propone estrategias de gestión de talento humano derivadas del diagnóstico realizado a las empresas que administran el transporte público urbano en la provincia de Santa Elena, cantón La libertad, para la recopilación de datos se aplicaron entrevistas y encuestas a la parte directiva como a los trabajadores y usuarios,

1 orcid.org/0000-0002-7071

2 orcid.org/0000-0002-8028-7173

para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. El propósito de la investigación es proponer estrategias que mejoren la gestión del talento humano y con ello el trato de los usuarios.

Palabras Clave: Diagnóstico, estrategia gestión, talento humano, transporte público.

INTRODUCCIÓN

Un diagnóstico en la gestión del talento humano es necesario para obtener insumos que permitan planificar acciones y estrategias que lleven a la empresa al desarrollo organizacional, los talentos de una organización corresponden a las habilidades, competencias y características que posee un individuo para desempeñarse en una actividad y conforman el capital más importante de la empresa para llevar a cabo la toma de decisiones según los objetivos, mientras que la gestión de talento humano (UNIR - Universidad Internacional de La Rioja, 2021) expresa:

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Por su parte, (Impulso Humano Empresarial S.C.P., s.f.) manifiesta que existen beneficios al aplicar un diagnóstico en la GTH, tales como:

- Proponer la eficiencia de la gestión del recurso humano en las empresas a través del desarrollo del personal.
- Generar valor añadido y competitividad en las empresas, tomando como base el desempeño y desarrollo del capital humano.
- Valorar la gestión del capital humano como elemento clave en la filosofía de las organizaciones.

Por otra parte, el transporte público es uno de los servicios más importante utilizado por los habitantes por más de una ocasión diaria de los habitantes, dado a que a través del mismo los ciudadanos se dirigen hasta las instituciones de educación, lugares de trabajo, sitios turísticos, hospitales, visitas, compras, entre otros. Dentro de la provincia de Santa Elena existe el transporte intra-cantonal e intra-provincial, en el primer caso existen 7 operadores de transportes con un total de 251 buses que se encuentran totalmente activos en cada una de las rutas. El transporte público rural en el cantón de la Libertad se ejecuta a través de empresas privadas desde el año 1996, pertenece a la dirección municipal de tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad.

El presente trabajo tiene por finalidad proponer estrategias que permita mejorar la gestión del talento humano considerando el conocimiento de los directivos, las realidades de los trabajadores y choferes, así como la percepción del usuario.

En cuanto a la problemática en la gestión del talento humano se identifica que al ser compañías y cooperativas privadas que dan el servicio de transporte público rural en el cantón La Libertad se evidencia la ausencia de gestión en los subsistemas de talento humano, se detalla a continuación los efectos:

- No existe planificación para el desarrollo de los subsistemas
- Choferes desmotivados y sin beneficios sociales
- Falta de capacitaciones en temas específicos de servicio al cliente
- Insatisfacción de usuarios
- Control insuficiente de las labores de choferes (accionistas)
- Inexistencia de acciones de mejoras
- Falta de compromiso laboral
- Inadecuadas relaciones y jornadas laborales
- No existe evaluación de desempeño

21.1 MATERIALES Y MÉTODOS

Para relacionar los temas investigados con la normativa que rige para el servicio de transporte público se revisaron los siguientes documentos legales:

- Constitución de la República
- Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- Reglamento a ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial
- Código de Trabajo
- Ley de compañías
- Ley orgánica de defensa del consumidor

Este estudio se presenta como poco abordado, dado que existen temas como calidad de servicio y satisfacción como lo mencionan los autores (Campuzano & Ventura, 2018), estrategias de servicio (Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate LATAM, 2021) modelos de gestión y atención al cliente para compañías de transporte (Garcia, Brito, & Barrios, 2020), sin embargo todas estas temáticas pueden presentar mejoras significativas con estrategias para la gestión del talento humano dado que la ejecución de subsistemas presenta beneficios como eficiencia a través de la motivación y desarrollo personal, valor agregado y competitividad en base al desempeño, satisfacción de usuarios en base a la calidad y satisfacción laboral.

Esta investigación es de tipo bibliográfico, exploratorio y descriptivo en el que se revisó bibliografía normativa e información de investigaciones previas acerca de las variables, se analizaron fuentes primarias y secundarias para realizar el diagnóstico y

proponer las estrategias, se aplicaron entrevistas presenciales a los directivos además de aplicar encuestas al personal administrativo, choferes y usuarios a través de la plataforma Google forms, para el análisis del tema se desarrolló el método deductivo y para el análisis de resultados de la muestra el método inductivo.

El cuestionario comprende un conjunto de 25 preguntas y la guía de entrevista de 10 preguntas abiertas, basadas en el cumplimiento de los subsistemas de talento humano, para el tratamiento de la información se utilizó el programa estadístico SPSS, aplicación eficiente para el procesamiento de los datos obtenidos en el desarrollo de la recopilación de información en el campo investigativo, lo que permitió realizar las tablas de frecuencias para dictaminar el porcentaje de apreciación de cada pregunta, como también los gráficos ilustrativos que permiten corroborar la información. El uso del programa se da debido a que permite realizar recopilación de datos, crear estadísticas, análisis de decisiones de gestión, la encuesta se encuentra alojada en los siguientes links:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePCCgG-egFCaDgifm8rOhKKVIVxR_nt_4wrY0bGqRuCe3y-Rw/closedform

<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=HyAIaQg2H0e-6b1sHrYmH1a7zx8Ye03JGtmxLeKFUw9UNjhCVkY2RFkyVDVCTTNHMzLZME-ZaVVZMMi4u>

https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?subpage=design&FormId=HyAIaQg2H0e6b1sHrYmH1StCMDfKI_5Hmb88Nx8pbxxURjVCMkIRSzJB-Qk0xTEJTRE8wTVU0N0YzMy4u

21.2 DISCUSIONES Y RESULTADOS

Para la elaboración de las estrategias se realizó una matriz FODA de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista al personal encargado de la administración de personal que en este caso es el gerente, los resultados más relevantes de acuerdo con los subsistemas fueron los siguientes:

Subsistema de reclutamiento, selección, inducción.- Para conocer los talentos que en su mayoría son choferes y aportan al servicio de la comunidad, tenemos los siguientes resultados, casi todo el personal es de sexo masculino y solo existe una mujer laborando dentro de la cooperativa en el área administrativa la mayoría los choferes se encuentra en un rango de edad de 36 y 50 años, el mayor número de choferes tienen más de 20 años de experiencia, esto nos demuestra que existe personal calificado y con experiencia, así mismo se constató la existencia de accionistas conduciendo sus propios buses cumpliendo roles de empleador y empleado, la mayoría de choferes poseen la licencia especial entre D y E, a excepción de un chófer que tiene licencia tipo B incumpliendo el perfil requerido para el puesto de chofer de transporte público, pudiendo ocasionar sanciones y pérdidas.

En cuanto al proceso de reclutamiento es por recomendación ignorando requisitos y métodos que les permitan identificar y seleccionar al más idóneo en conocimiento, habilidades y actitudes, la inducción se realiza por el accionista de forma empírica a través de charlas explicativas respecto a rutas y formas de pago, no existe un protocolo en el que el chofer se sienta respaldado por la cooperativa.

Subsistema de remuneración, desarrollo, capacitación, evaluación

Para el análisis de estos procesos, se relacionaron algunos factores como días de trabajo a la semana, días de descanso, jornada laboral, cancelación de horas extras, para el pago de salarios se han identificado dos maneras, la primera es que diariamente les cancelan 30 dólares y la segunda es el 20% de los ingresos que generen diariamente, por lo que el rango de la remuneración se encuentra entre los \$501-\$650 mensuales, laborando 5 días a la semana con una jornada promedio de 12 horas diarias, sin cancelación de horas extras. Estos resultados y la desvinculación del trabajo del chofer profesional que brinda un servicio público con el Estado y más aún de la cooperativa hace que esta clase obrera no se beneficie de acciones en beneficio de su desarrollo.

Las capacitaciones se realizan más de dos veces al año, pero no como función de la Cooperativa sino por parte de la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE) en donde se imparten temas relacionados al Código Orgánico Integral Penal (COIP), leyes de tránsito, conducción y todo lo referente a tránsito. La evaluación la realiza el personal de la CTE para verificar el desempeño adicionalmente les indican detalles como multas, puntos en la licencia y procedimientos.

Subsistema de compensaciones, comunicación y relaciones humanas

No se identifican tipos de compensaciones, reconocimientos, ni técnicas de motivación, los uniformes son cancelados con recursos propios de los choferes, no se realizan integraciones, no reciben canastas navideñas y al no encontrarse afiliado al IESS los choferes no cobran los décimos tercero y cuarto, sin embargo, la mayoría se encuentran satisfechos con el trato y la comunicación por parte de la administración.

Ante estos escenarios se realizó un diagnóstico a través del FODA para proponer estrategias pertinentes en miras a mejorar el desempeño institucional, la atención a los usuarios y valorar el talento humano de las compañías de transporte del cantón La Libertad.

Tabla 1, Matriz situacional, Gestión de talento humano, 2022

INTERNO	
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperativa legalmente constituida. 2. Choferes con licencia profesional y experiencia laboral 3. Cumplimiento de puntos mínimos en la licencia para conducir un bus. 4. Predisposición de accionistas y choferes para ser partícipes en temas de capacitación. 5. Buena relación laboral por parte del gerente y empleado. 6. Seguro de accidente y daños. 7. Buzones de quejas en buses 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia del Departamento de Talento Humano. 2. Ausencia de programas de capacitación por parte de la Cooperativa 3. Poco personal administrativo 4. Choferes sin afiliación al IESS 5. Modelo de gestión institucional desactualizado. 6. Estrés laboral por horarios extensos. 7. Resistencia al cambio. 8. Inconformismo con presidente de la Cooperativa. 9. Deficiente proceso de reclutamiento y selección
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda 2. Vinculación con la comunidad. 3. Trabajo en conjunto con autoridades. 4. Respaldo del gobierno central y gobiernos locales. 5. Relación con medios de comunicación y redes sociales. 6. Alianzas estratégicas. 7. Acompañamiento de la CTG. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad 2. Aumento del precio del combustible 3. Pandemias. 4. Cambios en leyes 5. Variación de impuestos 6. Constantes cambios en industria tecnológica 7. Contaminación ambiental por gases 8. Accidentes a causa del cansancio por jornadas extensas de trabajo. 9. Nueva Compañía de transporte con tecnología moderna.

En la interrelación entre el entorno externo (oportunidades y amenazas) y la situación de la organización (fortalezas y debilidades) se proponen las siguientes estrategias:

Estrategia ofensiva. Planes de capacitación a través de convenios

Planificar y ejecutar planes de capacitación a través de convenios con empresas de formación profesional con la finalidad desarrollar el talento humano en directivos, administrativos y choferes con el propósito de una mejor gestión, un mejor desem-

peño laboral y mejorar la atención a los usuarios. **Estrategia Defensiva: Creación de políticas y modelo de gestión laboral** Establecer políticas institucionales, manual de funciones, manual de procesos (reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación, seguridad y salud ocupacional) que permitan a toda la comunidad autorregularse y no depender de instituciones externas; operativamente identificar, cumplir y evaluar sus propias funciones, así como prevenir riesgos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y personales.

Estrategias de Reorientación: Fortalecer las alianzas estratégicas Considerando que existe trabajo en conjunto con autoridades locales, alianzas estratégicas, así como la legalidad de la empresa es oportuno formalizar la ejecución de los objetos de las alianzas para asesorías especializadas, obtención de recursos y desarrollo de talento humano logrando competitividad, efectividad en los procesos y satisfacción tanto de los trabajadores como de los usuarios.

Estrategias de Supervivencia: Formación al personal directivo de la compañía

Con los constantes cambios y desafíos de la gestión de talento humano, es importante que los directivos de las compañías de transporte público desarrollen habilidades y conocimientos en el área administrativa específicamente en la gestión de talento humano, esta estrategia le permite optimizar recursos y operativizar las decisiones de acciones de mejoras planificadamente.

21.3 CONCLUSIONES

Las compañías son organismos que prestan el servicio de transporte público del cantón La Libertad, por lo que, de acuerdo con la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) deben incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias, y poner en práctica sistemas de atención y reparación para que el Estado cumpla con la garantía del servicio de transporte público ajustado a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas, de conformidad a la (Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, 2008)

A pesar de que las compañías y cooperativas proporciona oportunidades de empleo, las condiciones de trabajo no se dan de acuerdo con lo planificado en el objetivo 1 del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 considerando que los escenarios son desfavorables hacia el chofer, debido a las excesivas horas de trabajo, falta de afiliación al IESS, no goce de beneficios sociales, falta de motivación, ambientes de seguridad y salud ocupacional entre otros.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos del (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2020 - 2024) del cantón La Libertad, que menciona “Garantizar la cobertura eficiente de los servicios relacionados con la conectividad, movilidad y energía en el territorio cantonal.” hay que promover la seguridad vial en beneficio de los conductores, peatones y comunidad en general.

La ausencia de departamentos de talento humano en estas compañías que poseen poco personal administrativo pero que de acuerdo con su actividad la mayor población de sus colaboradores son choferes aún sin estar directamente con relación de dependencia, ha ocasionado que este sector obrero labore en precarias condiciones laborales a pesar de existir pocos esfuerzos para mejorar su desempeño.

Finalmente se concluye que las compañías que prestan el servicio de transporte público deben autoregularse y aplicar estrategias para la gestión del talento humano que mejoren su competitividad, desempeño y calidad del servicio al usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán Pardo, F. (2020). *Diccionario de prevención de Resgos Laborales*. Wolters Kluwer.
- Alemán Pardo, F. (2020). *Diccionario de prevención de Riesgos Laborales*. Wolters Kluwer.
- Arango Soler, J. M., Correa Moreno, Y. A., & Luna García, J. E. (2020). La salud ocupacional y su respuesta histórica a las necesidades de salud de los trabajadores. *Revista Cubana de Salud y 14 Trabajo*, 14 - 29.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional. (06 de Octubre de 2010). *MDT - Ley Orgánica del Servicio Público*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- Bayón Perez, J., & Zerbi, A. (2020). El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual. *Revista internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho de Empleo*.
- Campuzano, N. V., & Ventura, N. C. (FEBRERO de 2018). El servicio al cliente como filosofía y factor de posicionamiento de las cooperativas de taxis. *UIDE*, 3. Recuperado el 12 de 06 de 2022, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/inova/article/download/413/1017?inline=1>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito.
- Decreto Ejecutivo 2393, I. L. (17 de 11 de 1986). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- España, B. O. (07 de enero de 2021). *Boletín Oficial del Estado de España*. Obtenido de <https://sgiconsultores.com/wp-content/uploads/2021/03/boe-037prevencionderiesgoslaborales.pdf>

- Garcia, Brito, & Barrios. (2020). *Análisis Sistemático de Literatura Como Modalidad de Grado para Optar El Título*. Santa Marta: MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS. Recuperado el 28 de 07 de 2022, de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18474/2/2020_modelos_gestion_talento_humano.pdf
- Gavidia pacheco, A. M. (2017). Estrés laboral o doble presencia en mujeres: abordaje desde la salud ocupacional. *Prospecta Colombia 2017*, 262 - 286.
- IESS, I. n. (4 de marzo de 2016). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo*. Obtenido de <https://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>
- Impulso Humano Empresarial S.C.P. (s.f.). *Diagnóstico de la Gestión de RRHH*. Obtenido de Impulso Humano Empresarial S.C.P.: <https://impulsohumano.mx/servicios/diagnostico-de-la-gestion-de-recursos-humanos/#:~:text=Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20de%20RRHH,primeros%20y%20aprovechar%20las%20segundas>.
- Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial*. (2008).
- Martinez Barranco, M. P., & Ybadún Burbano, E. (2017). Seguridad y Salud ocupacional en Ecuador: Contribución normativa a la responsabilidad social organizacional. *INNOVA Research Journal*, 58 - 68.
- MDT. (24 de marzo de 2011). *Página oficial - Reglamento de la LOSEP*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>
- MDT. (12 de marzo de 2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/ACUERDO-MDT-2020-076-TELETRABAJO.pdf?x42051>
- MDT. (12 de marzo de 2020). *Ministerio de Trabajo Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/ACUERDO-MDT-2020-076-TELETRABAJO.pdf?x42051>
- MDT. (10 de Marzo de 2022). *Ministerio de Trabajo - Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2022-035*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/Acuerdo-Ministerial-Nro.-035-Norma-tecnica-para-regular-el-teletrabajo-en-el-sector-publico.pdf>
- MDT. (10 de marzo de 2022). *Ministerio de Trabajo Acuerdo Ministerial Nro MDT-2022-035*.
- OIT, T. (26 de mayo de 2021). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <https://metadata.ilo.org/thesaurus/-1894660590.html>
- OMS. (11 de 03 de 2020). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

- Organización Mundial de la Salud. (1995). *Salud Ocupacional para Todos*. . Ginebra.
- Parra Cruz, A. (2019). Factores de riesgo ergonómico en personal administrativo, un problema de salud ocupacional. *Revista Sinapsis*.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. (2020 - 2024). La Libertad.
- Secretaría Nacional de Planificación. (23 de septiembre de 2021). *PLAN Nacional de Desarrollo 2021-2025*. Obtenido de <https://multimedia.planificacion.gob.ec/pnd2021/pndfichas.html>
- Serra, F. (2020). El Sars-Cov-2(COVID-19) y la prevención y salud en el trabajo. *Profesionales y Empresas CADE*, 43 - 50.
- Silva, D. d. (15 de Agosto de 2021). Estrategias de servicio al cliente. Recuperado el 07 de 09 de 2022, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-servicio-al-cliente/>
- Trabajo, O. I. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía Práctica*. Ginebra.
- UNIR - Universidad Internacional de La Rioja. (2021). ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación? Obtenido de UNIR - Universidad Internacional de La Rioja: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Venegas, c., & Leyva, A. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: a propósito del distanciamiento socia. *Rev. Esp. Salud Pública*.