



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

Tema:

**“Desempeño del personal y su incidencia en la rentabilidad
de la Cooperativa de Transporte y Turismo BAÑOS en el
año 2010”**

Autora: Lucía Fernanda Villacís Avila

Tutor: Dr. Kléver Palma

AMBATO-ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Kléver Hernán Palma Vallejo con C.I. # 180169167- 4 en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS EN EL AÑO 2010”** desarrollado por Lucia Fernanda Villacís Avila, estudiante del VIII Seminario de graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 4 de agosto del 2011

EL TUTOR

.....

Dr. Kléver Palma

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Lucia Fernanda Villacís Avila con C.I. # 050316952-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS EN EL AÑO 2010”**.es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 4 de agosto del 2011

AUTORA

.....

Lucia Fernanda Villacís Avila

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el trabajo de Graduación, sobre el tema **“DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS EN EL AÑO 2010”**, elaborado por Lucia Fernanda Villacís Avila estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de noviembre del 2011

Para constancia firma

.....

Dr. César Salazar

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Dra. Cecilia Toscano

PROFESORA CALIFICADORA

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

*A la memoria de mi querida madre,
el ángel que desde el cielo guiado mis pasos, ha
impulsado día a día la realización de esta obra y
ha sido mi máspreciado recuerdo para responder
con fortaleza cada reto en mi vida.*

*A mi padre, quien con su esfuerzo ha hecho posible
la culminación de mi carrera profesional, ya que
sin su apoyo no hubiera sido factible concluir con
éxito.*

*A mis hermas y sobrinos, por el apoyo moral que
constantemente me demuestran.*

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de existir en este sueño maravilloso llamado Vida y por sobre todo ser la guía en cada paso dado.

Como no agradecer a la Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Contabilidad y Auditoría, institución que me abrió las puertas desde muy tempranas edades para ver ahora plasmado el sueño de mi madre, ser una profesional;

A toda mi familia, por su cariño, sacrificios y apoyo incondicional;

De igual manera a la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”, ya que con su apoyo fue posible la realización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Página de título o portada	i
Página de aprobación del tutor	ii
Página de autoría de la Tesis	iii
Página de aprobación del Tribunal de Grado	iv
Página de dedicatoria	v
Página de agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Resumen ejecutivo	xii

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA 2

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Interrogantes (subproblemas)	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	9
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	11
1.4.1 General	11
1.4.2 Específicos	11

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 12

2.1 Antecedentes investigativos	12
---------------------------------	----

2.2	Fundamentación filosófica	15
2.3	Fundamentación legal	16
2.4	Categorías fundamentales	17
2.5	Hipótesis	57
2.6	Señalamiento de variables	57
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		58
3.1	Enfoque	58
3.2	Modalidad básica de la investigación	59
3.3	Nivel o tipo de investigación	61
3.4	Población y muestra	63
3.5	Operacionalización de variables	66
3.6	Plan de recolección de información	68
3.7	Plan de procesamiento de la información	69
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		71
4.1/4.2	Análisis e Interpretación de los resultados	71
4.3	Verificación de Hipótesis	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		90
CAPÍTULO VI. PROPUESTA		93
6.1	Datos informativos	93
6.2	Antecedentes de la propuesta	95
6.3	Justificación	97
6.4	Objetivos	98
6.5	Análisis de factibilidad	99
6.6	Fundamentación	100
6.7	Metodología. Modelo operativo	110
6.8	Administración	160
6.9	Previsión de la evaluación	161

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01.- Método de escalas gráficas de calificación	34
Tabla N° 02.- Método de elección forzada	35
Tabla N° 03.- Método de frases descriptivas	36
Tabla N° 04.- Método de comparación de pares	37
Tabla N° 05.- Método de incidente Crítico	37
Tabla N°06.- Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento	38
Tabla N° 07.- Método de administración por objetivos	39
Tabla N° 08.- Denominación de la población de estudio	64
Tabla N° 09.- Operacionalización de la variable independiente	66
Tabla N° 10.- Operacionalización de la variable dependiente	67
Tabla N° 11.- Técnicas e instrumentos de la investigación	69
Tabla N° 12.- Evaluaciones del desempeño del personal	72
Tabla N° 13.- Ingreso de nuevos empleados a la empresa	73
Tabla N° 14.- Cumplimiento de la empresa con el cliente	74
Tabla N° 15.- Entrega de encomiendas dentro del tiempo estimado	75
Tabla N° 16.- Frecuencia de pérdidas o confusiones de encomiendas	76
Tabla N° 17.- Factor que influye en las pérdidas y/o confusiones de las encomiendas	77
Tabla N° 18.- Comunicación entre jefes y empleados	78
Tabla N° 19.- Direccionamiento que la empresa le da al personal operativo de encomiendas.	79
Tabla N° 20.- Frecuencia de capacitaciones al personal	80
Tabla N° 21.- El servicio de encomiendas genera ganancias para la empresa	81
Tabla N° 22.- Incentivos que recibe el empleado por cumplir sus tareas	82

Tabla N° 23.- Los errores en la entrega y/o destino de las encomiendas influye en la disminución de consumidores de los servicios	83
Tabla N° 24.- Los errores en el destino de encomiendas son asumidos por	84
Tabla N° 25.- Frecuencias observadas	85
Tabla N° 26.- Frecuencias esperadas	86
Tabla N° 27 Cálculo del Chi-cuadrado	88
Tabla N° 28.- Indicadores de Gestión y de Rentabilidad	110
Tabla N° 29.- Fases de la propuesta	112
Tabla N° 30.- FODA	134
Tabla N° 31.- Perfil ocupacional	135
Tabla N° 32.- Resultados de la evaluación del desempeño al personal de la Cooperativa de Transportes y Turismo “Baños”	141
Tabla N° 33.- Resultados en porcentajes de la Evaluación del Desempeño	142
Tabla N° 34.- Matriz de evaluación	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01.- Superordinación Conceptual	55
Gráfico N° 02.- Subordinación conceptual	56
Gráfico N° 03.- Ejemplo para la tabulación de encuestas	70
Gráfico N° 04.- Evaluaciones del desempeño del personal	72
Gráfico N° 05.- Ingreso de nuevos empleados a la empresa	73
Gráfico N° 06.- Cumplimiento de la empresa con el cliente	74
Gráfico N° 07.- Entrega de encomiendas dentro del tiempo estimado	75
Gráfico N° 08.- Frecuencia de pérdidas o confusiones de encomiendas	76
Gráfico N° 09.- factor que influye en las pérdidas y /o confusiones de las encomiendas	77
Gráfico N° 10.- Comunicación entre jefes y empleados	78
Gráfico N° 11.- Direccionamiento que la empresa le da al personal operativo de encomiendas	79
Gráfico N° 12.- Frecuencia de capacitaciones al personal.	80
Gráfico N° 13.- El servicio de encomiendas genera ganancias para la empresa	81

Gráfico N° 14.- Incentivos que recibe el empleado por cumplir sus tareas	82
Gráfico N° 15.- Los errores en la entrega y/o destino de las encomiendas influye en la disminución de consumidores de los servicios	83
Gráfico N° 16.- Los errores en el destino de encomiendas son asumidos por	84
Gráfico N° 17.- Verificación de la hipótesis	89
Gráfico N° 18.- Flujograma de recepción de encomiendas	138
Gráfico N° 19.- Flujograma de entrega de encomiendas	140
Gráfico N° 20.- Resultados de la evaluación del desempeño	142

RESUMEN EJECUTIVO.

La Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños” tiene un potencial gigante en lo social, económico e institucional, sin embargo se hace necesario contrarrestar sus debilidades especialmente el problema de liderazgo y gobernabilidad, producto de la falta de preparación académica y alternabilidad de sus dirigentes quienes requieren un programa de capacitación integral no sólo en materia cooperativista sino en la implantación de modernas herramientas para mejorar la administración en los entes que están bajo su dirección .

Este problema está presente en la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”, el mismo que se refleja en los resultados financieros junto con la inconformidad de los clientes y usuarios en los últimos años, cuya principal causa es el desempeño del personal operativo de la cooperativa ya que no es eficiente, fruto de la falta de una evaluación periódica de sus actividades.

Con este antecedente se diseña un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la institución ya que el mismo es una herramienta indispensable para la gestión administrativa y financiera de la empresa en términos de eficiencia, eficacia y economía, evitando peligros no identificados y sorpresas a lo largo del camino. Se aplica por la necesidad de cumplir la misión y objetivos, además se establece no solo la estructura de todas las dependencias que conforman la cooperativa, sino también las funciones que realizarán cada uno de sus funcionarios. De igual manera se implanta la utilización de indicadores de rentabilidad y de gestión, herramienta esencial para medir los resultados financieros obtenidos durante un determinado período económico.

INTRODUCCIÓN

Si tuviésemos que caracterizar el entorno en el que se desarrolla la empresa en la actualidad lo podríamos hacer con una sola palabra: dinamismo. Los cambios que el entorno está sufriendo diariamente son a pasos agigantados.

La nueva situación a la que deben enfrentarse las empresas ha generado cambios profundos en la dirección y administración de las mismas, planteando otros escenarios y obligando a la utilización de nuevas estrategias para obtener una ventaja competitiva.

En este sentido la evaluación del desempeño del personal y la utilización de indicadores de rentabilidad y de gestión proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la eficiencia y eficacia de las operaciones, control de los recursos de todo tipo en la entidad, confiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

La presente investigación se encuentra conformada de la siguiente manera:

CAPÍTULO I.- El problema; Tema – Planteamiento del problema, Contextualización, Análisis crítico, Prognosis, Formulación del problema, Interrogantes, Delimitación del objeto de investigación, - Justificación – Objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II.- Marco teórico; Antecedentes investigativos – Fundamentación filosófica – Fundamentación Legal – Categorías fundamentales – Hipótesis – Señalamiento de variables.

CAPÍTULO III.- Metodología; Modalidad básica de la investigación – Nivel o tipo de investigación – Población y muestra – Operacionalización de variables – Plan de recolección de información – Plan de procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV.- Análisis de los resultados – Interpretación de datos – Verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V.- Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI.- Propuesta; Datos informativos – Antecedentes de la propuesta – Justificación - Objetivos – Análisis de factibilidad – Fundamentación – Metodología – Administración – Previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Desempeño del personal y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños en el año 2010.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Contexto macro

En el Ecuador el servicio de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas se ha incrementado de manera notable en las últimas décadas, motivo por el cual es indispensable el control y medir periódicamente el desempeño de cada una de las personas que se desenvuelven en este entorno, incentivando el desarrollo de estrategias, puesto que el mundo empresarial es un conjunto de fenómenos individuales interrelacionados para cumplir con metas y objetivos propios de una institución así como también brindar un buen trato y servicio a los usuarios y socios de cada una de las unidades que están a disposición del público, tomando en cuenta que el capital humano es el más importante en una organización.

La necesidad de medir el desempeño del personal se ve forzada por las condiciones creadas por la globalización en el marco de una creciente competencia a nivel nacional, con el objetivo de mantener o mejorar una posición competitiva, de tal forma que se vayan verificando periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos.

Contexto meso

En la provincia de Tungurahua, el crecimiento del movimiento cooperativista ha sido notable tanto en el campo financiero como en el de servicios.

El cooperativismo ha representado históricamente un movimiento económico social que en el mundo tiene más de 150 años y en América Latina, más de 100 años y una fuerte tradición y presencia en la sociedad, puesto que las cooperativas surgieron como reacción frente al mercantilismo y al individualismo que éste representaba.

El sistema cooperativo que rige a las cooperativas de transporte de pasajeros permite la unificación de capitales con el firme propósito de propender al mejoramiento y desarrollo comunitario, otorgar mejores oportunidades de reemplazo y modernización de unidades.

Las cooperativas de transporte están afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Transportes de Pasajeros del Ecuador “FENACOTIP” con sede en Quito, la misma que tiene como objeto principal:

- Unificar el movimiento cooperativo de sus asociadas.
- Ofrecerles asesoramiento y asistencia técnica en general.
- Fijar las bases de la política económica de sus afiliadas.

- Planificar y coordinar las actividades financieras y económicas.
- Mejorar y unificar sus normas administrativas y contables.
- Velar porque se apliquen correctamente las disposiciones legales y estatutarias, interviniendo ante las autoridades respectivas para que se sancionen o se revea las sanciones impuestas a sus afiliadas.

Sin embargo la acción de la FENACOTIP no alcanza los resultados esperados porque existen algunos transportistas, que no permiten que se les de la asistencia necesaria para orientar la gestión contable, quizás porque no quieren salir del paradigma en el que están y que implica adoptar controles administrativos – financieros y procesos técnicos para el tratamiento de la información contable, considerando que esta juega un papel importante en la competitividad de la misma y que debe servir para elaborar estados financieros que ayuden a tomar decisiones en la evaluación de la situación financiera y las perspectivas futuras de la empresa.

Contexto micro

Según datos proporcionados por **Nancy Villafuerte** (2011), quien ocupa el cargo de Contadora; la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños cuenta con treinta y dos oficinas para atención al cliente a lo largo y ancho del Ecuador Continental, las cuales presentan problemas en su administración y control interno, puesto que no cuentan con un adecuado sistema de evaluación del desempeño del personal que ayude al correcto desenvolvimiento de sus funciones, tampoco poseen un sustento para tomar acciones correctivas para los funcionarios y socios de la empresa, en caso que sea necesario o si en algún momento lo amerita, ya que hasta el momento este tipo de instrucciones se las han dado de forma verbal o guiadas por los directivos de la empresa.

Mediante conversación directa con el Sr. **Marco Guevara** (2011) Gerente, a nivel de la región sierra se dispone de once oficinas, las mismas que ofrecen el servicio de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas, dicha actividad se la realiza de igual forma en el resto del país, cabe destacar que cuenta con unidades en perfecto estado y con profesionales altamente competitivos, estas variables sin duda alguna contribuyen a obtener prestigio y posicionamiento en el mercado razón por la cual los clientes prefieren utilizar los servicios de la empresa convirtiéndola en líder del mercado desde 1956.

La matriz se encuentra ubicada en el cantón Baños de Agua Santa provincia de Tungurahua, en donde laboran los directivos y personal administrativo de la empresa, enfatizando que se utilizan las instalaciones de la misma empresa para desarrollar con mayor confianza y apertura sus tareas encomendadas a cada uno de sus funcionarios, los mismos que reciben todos los beneficios de Ley.

De acuerdo a datos proporcionados por **Nancy Villafuerte** (2011), Contadora, se conoció que el control del desempeño del personal operativo es deficiente, el cual se ve reflejado en pérdidas del recurso financiero, afectando de esta manera la rentabilidad de la empresa, además provocando la pérdida de las encomiendas que son confiadas por los clientes.

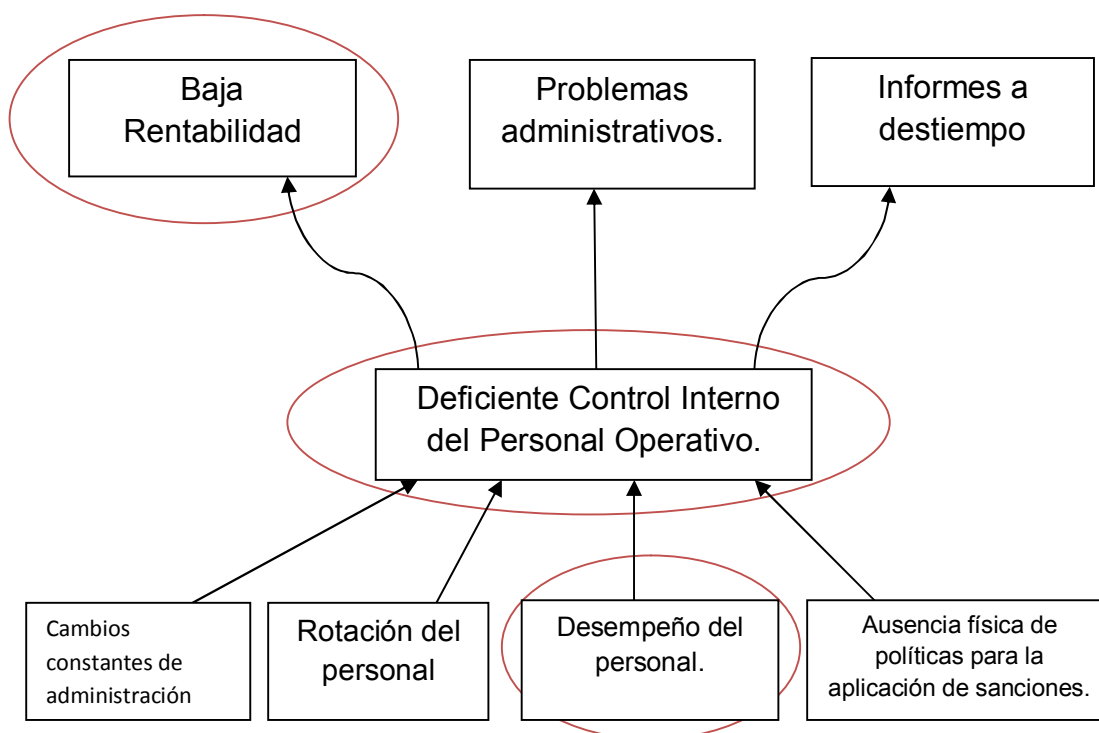
Pese a existir el mencionado inconveniente la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños por su seriedad y responsabilidad a seguido adelante, ya que las pérdidas económicas en el departamento de encomiendas no han sido un obstáculo para detener su ardua labor contribuyendo día a día al progreso y desarrollo del Ecuador.

Por ser el centro de operación de la empresa una de sus funciones principales es receptor quejas, inconvenientes y sugerencias de los usuarios, tomando en cuenta las mismas se aplican desde ahí las respectivas sanciones, llamados de atención a los socios y/o prestadores de servicios.

El control financiero de la empresa está centralizado en Baños, teniendo la potestad de impartir a las demás oficinas sucursales las respectivas recomendaciones, asignaciones de presupuesto, es decir es la columna vertebral de la empresa es la matriz Baños, controlando e incentivando a cumplir el lema de la empresa que es: la persona más importante es usted.

1.2.2 Análisis crítico

Árbol de problemas



Relación causa-efecto

El ineficiente desempeño del personal es lo que provoca un deficiente control interno a quienes prestan sus servicios dentro de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños, teniendo como efecto baja rentabilidad dentro de la empresa.

De igual manera el ineficiente desempeño del personal genera un deficiente control interno, provocando problemas administrativos.

En muchos casos el incorrecto desempeño del personal operativo conlleva a obtener informes a destiempo.

1.2.3 Prognosis

La Cooperativa de Transporte y Turismo Baños de no darle la debida importancia al problema mencionado en la presente investigación seguirá teniendo un deficiente desempeño del personal operativo que contribuirá a formar un caos en la administración y control interno de los diversos recursos que posee la empresa, ocasionando por ende problemas con entidades reguladoras, recaudadoras e inclusive con clientes, socios y empleados.

Este problema no solo afectará a sus socios ya que provocará la destrucción de varias fuentes de empleo, dejando sin sustento económico a diversas familias que dependen de estos ingresos para subsistir, además generará inconvenientes significativos con los clientes que depositan su plena confianza. Es así como los índices de pobreza y

desempleo en el Ecuador se incrementarán súbitamente, sin lugar a dudas este acontecimiento originará desequilibrio en la economía de varios hogares.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es el deficiente control interno originado por el desempeño del personal lo que provoca una baja rentabilidad en el departamento de encomiendas de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños en el año 2010?

Variable Independiente

Desempeño del personal.

Variable Dependiente

Baja rentabilidad.

1.2.5 Interrogantes

- ✓ ¿Cuál es la incidencia de la rotación del personal en la rentabilidad?
- ✓ ¿Qué medidas se deben tomar para evitar la rotación del personal dentro de la empresa y evitar los problemas administrativos?
- ✓ ¿Cuáles son los efectos de los cambios constantes de administración?

- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias de la inexistencia física de políticas para la aplicación de sanciones?

- ✓ ¿En qué afecta el desconocimiento de funciones dentro de la organización?

1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación

Campo: Auditoría

Área: Gestión

Aspecto: Control interno

Temporal: Tiempo del problema año 2010.

Tiempo del proceso investigativo enero – julio 2011.

Espacial: Provincia: Tungurahua Cantón: Baños de Agua Santa

Parroquia: Baños de Agua Santa Barrio: Central Calle: AMBATO

Número: s/n Intersección: THOMAS HALFANTS Piso: 4

Referencia ubicación: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Teléfono

trabajo: 032740415 Teléfono trabajo. 032741051 Fax: 032740415.

(Ver anexo 1)

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de vital importancia para la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños, puesto que está direccionado a mejorar el desempeño del personal operativo provocado por el desacatamiento de funciones y de esta manera encaminar a la correcta administración financiera y así evitar la baja rentabilidad y mejorar el control interno de la empresa.

Esta investigación contribuirá a minimizar los riesgos que corre una empresa al tener un deficiente sistema de evaluación del desempeño, puesto que la información plasmada en el mismo presentará una evaluación eficaz y eficiente de funciones a través de indicadores de gestión, que permitirán enmendar errores y un mejor desenvolvimiento en diferentes áreas de la institución, tomando en cuenta que las empresas como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, permitiéndole a la empresa fortalecer su imagen corporativa.

Una vez mejorado el desempeño del personal la institución tomará un rumbo de eficiencia, facilitando su administración, reflejándose en el crecimiento de la empresa; reafirmandose como líder en el mercado, además el bienestar de sus empleados, clientes y directivos, será notorio incidiendo en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las tareas asignadas, satisfaciendo una vez más al cliente que es su razón de ser.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- Profundizar en la incidencia del desconocimiento de funciones a la baja rentabilidad para calificar el desempeño del personal operativo.

1.4.2 Específicos

- Evaluar las funciones para establecer los puntos críticos de control.
- Analizar las pérdidas económicas para clasificarlas por departamentos.
- Proponer un diseño y aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, aplicar indicadores de gestión y rentabilidad, para optimizar el talento humano del ente contable y de esta manera determinar resultados financieros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para la ejecución del presente trabajo, se realizó una investigación física bibliográfica, ya que existen muchos trabajos que hacen referencia al control interno que abarca el cumplimiento de funciones, no obstante en ninguno de los antes mencionados se resalta al Desempeño del Personal y su Incidencia en la Rentabilidad aplicado a una Cooperativa de Transporte y Turismo, sin embargo los trabajos existentes aportan algunos puntos de alta relevancia al presente proyecto.

Tomando en cuenta como primer trabajo el de **Mónica Domínguez (2008:11)**, quien dice: “El control interno es una herramienta útil ya que permite evitar actos de corrupción, inadecuado manejo y desperdicio de los recursos logrando que las organizaciones se consoliden en busca de la excelencia, ofreciendo a sus clientes además de servicios de la más alta calidad, la garantía de que detrás de todo ello existe el compromiso de brindar a sus empleados la seguridad de un ambiente laboral adecuado que admite en gran medida el óptimo desempeño de su trabajo.

Es importante resaltar, que la cooperativa que aplique controles internos en sus operaciones, podrá conocer la situación real de la misma, debido a que el mismo proporciona información útil, relevante y oportuna no solo los recursos económicos sino de los humanos y materiales a la personas

encargadas de tomar las decisiones permitiéndole de esa manera tener una mejor visión sobre su gestión.”

Uno de los trabajos revisados es el de **Diana Cadena (2004: 4)**, quien argumenta que: “su investigación está referida a los sistemas de control. En términos generales es una descripción de procesos en una empresa de servicios con la finalidad de cumplir objetivos y metas.”

Se puede establecer un nexo con la presente investigación en la medida que los trabajos antes mencionados precisan los recursos humanos, materiales y financieros que necesita la entidad para ejecutar sus actividades y cumplir metas u objetivos financieros y no financieros.

Otro trabajo investigado es el de **Daniel Vaca (2005: 55-56)**, quien dice: “el sentido de la responsabilidad del control interno en una empresa como herramienta eficaz para la toma de decisiones debe ser aplicada correctamente para no cometer errores futuros y alcanzar los objetivos deseados por la Dirección, ya que a la hora de administrar información lo que se trata es de evitar riesgos importantes a los que se puede estar expuestos.”

Según **Juan Santillana (2003; Internet)**, “el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adaptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”

En todo este contexto el control interno será un medio utilizado para la consecución de los fines.

De lo antes indicado, se puede deducir, que los antecedentes que se han determinado, están constituidos por aspectos eminentemente normativos y doctrinarios, los que serán conocidos, comprendidos, analizados e interpretados adecuadamente para luego pasar a ser utilizados en la presente investigación.

En conclusión si los controles y evaluaciones al desempeño del personal se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control interno efectivo aportando de esta manera con una herramienta que permita a los responsables de la administración tomar decisiones para alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de la entidad y de la sociedad.

En cuanto se refiere al desarrollo del talento humano, es muy importante dentro de la organización que se utilicen sistemas de evaluación que se adapten a las circunstancias a las que se enfrenta la unidad económica, teniendo en cuenta los aspectos económicos y sociales, dentro de un buen control y estrategias que permitan obtener más confianza del personal, ya que uno de los objetivos es alcanzar la participación de todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la organización alcanzando y fortaleciendo la eficiencia y eficacia, siendo de esta manera competitivos para que estos resultados inmediatos se vean reflejados en las utilidades de la empresa, mejorando su rentabilidad y la calidad en el servicio.

Durante la década de los años 1970 y 1980, la importancia del factor humano surge en un contexto de cambios técnicos por parte de la administración de empresas, tan rápidos que implica tener presente no solamente la dimensión económica, sino también la social. De tal manera que el factor humano es la primera expresión para la complementación entre el sistema económico y el social.

El proceso del control de la rentabilidad no debe tratar únicamente cuestiones vinculadas con los costos, sino que además, tiene que posibilitar un análisis de aspectos cualitativos, tales como: comportamiento del mercado (clientes), participación del recurso humano en la gestión de la empresa y motivación, lo que proporciona una base de información que permite elaborar un conjunto de informes periódicos de importante aplicación.

2.2. Fundamentación filosófica

Tomando en cuenta a **Luis Herrera y otros (2004:18)**, para la presente investigación se utilizó el paradigma positivista puesto que se considera importante al recurso humano, la interacción entre el problema y el investigador, se toma en cuenta la justicia, la equidad, libertad y además por ser participativo, abierto y flexible, también se toma en cuenta las siguientes razones:

Porque al estar inmerso en un mercado globalizado con características dinámicas las empresas se enfrentan a nuevos retos cada día, lo cual es indispensable contribuir con el cambio hacia un desarrollo competitivo de las empresas que le permitan la reactivación de la economía del país al igual que el desarrollo del mismo.

Al interactuar con la empresa objeto de estudio se formulará soluciones como son estrategias de control interno, que permitan tener un mayor control de todas las personas que laboran dentro de la empresa, para poder corregir errores a tiempo y buscar soluciones oportunas.

2.3. Fundamentación legal

La Cooperativa de Transporte y Turismo “BAÑOS” fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 365 de 27 de Diciembre de 1956, con reformas N° 1737 de 19 de Noviembre de 1987, y N° 068-2008 de 26 de Diciembre de 2001, e inscrita en el Registro General de Cooperativas en su orden 5655, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social delega a los Directores Provinciales y Subsecretarios Regionales, las atribuciones y competencias en procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

La institución antes mencionada, está bajo el control de:

- ✓ La Federación Nacional de Cooperativas.
- ✓ Subdirección Regional de Cooperativas Centro – Oriente del Ministerio de Bienestar Social.

Se rige en las disposiciones emanadas en:

- ✓ La Ley de Cooperativas.
- ✓ Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para la elaboración de los estados financieros.
- ✓ En el Estatuto y Reglamento Interno; por lo tanto es una empresa constituida legalmente para funcionar a lo largo y ancho del Ecuador Continental.

- ✓ Normas Internacionales de Auditoría.

NIA 6: Evaluación de riesgo y control interno

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización que sustentan las variables del problema

2.4.1.1 Desempeño del personal

Auditoría de Gestión

Definición tomada del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado de Ecuador menciona que “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de la entidad, programas, proyectos u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios,

obras o bienes ofrecidos y el impacto socio-económico derivado de sus actividades”

Según **Antonio Cifuentes (2011:104)**, la evolución de la auditoría de gestión se remota a tiempos históricos y es por ello que se asemeja a que esta nació casi a la par de la administración. La Auditoría de Gestión nace de la necesidad de medir y cuantificar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en un período de tiempo determinado; con la finalidad de buscar la forma en la que se deba proceder para corregir errores y así lograr un mejor desempeño y productividad considerando las cosas buenas que puede tener la organización, lo que lleva a realizar evaluaciones a los planes para determinar si se están alcanzando las metas trazadas por la empresa. La auditoría se vuelve esencial en la administración porque sin control, las demás acciones emprendidas por la organización pierde importancia o se pueden ver duramente debilitadas por más buenas que sean estas, es por ello que se menciona que la auditoría va de la mano con la administración.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles

operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

a) Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de los elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales.
- Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir

con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

b) Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

De esta manera podemos expresar que los objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas

- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Después de lo analizado puedo establecer que la auditoría de gestión, es el examen total o parcial de una entidad, realizado por un equipo multidisciplinario profesional, con la finalidad de evaluar departamentos, procesos y sobretodo la gestión tomando en consideración los objetivos, metas, planes y programas; para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía dentro de la empresa así como el manejo de los recursos que dispone, razón por la cual es indispensable el control interno.

Control interno

Según **Rodrigo Estupiñan (2002: 21)**, ha definido al control interno “un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según **Eugenia Gálvez, Gerardo Lindergaard (2008: 278)**, el control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

Componentes de la estructura del control interno

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de Control Interno
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control Gerencial
- Sistema de Información Y Comunicación.
- Actividades de Monitoreo

Ambiente de control interno

El Ambiente de Control Interno marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Evaluación del riesgo

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las

medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa. Los elementos son:

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos;
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- ✓ Evaluación del medio ambiente interno y externo

Actividades De Control Gerencial

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

Los elementos son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos;
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- ✓ Diseño de las actividades de control

Sistema de información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda

participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

Actividades de monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- ✓ Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- ✓ Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- ✓ Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

Los elementos son:

- ✓ Monitoreo del rendimiento;
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno

Todos y cada uno de estos procesos involucran de manera directa al talento humano de la entidad.

Recursos Humanos.

Tomando en cuenta a **William Werther Jr. y Keith Davis (1996:6)**, el término “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos

humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto; “los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”.

La prioridad de los recursos humanos en el nuevo milenio trae consigo una demanda implacable y diversas fuentes de conocimientos, traducidos en retos significativos para la administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial.

Es un hecho que el nuevo milenio demanda cambios críticos de la gerencia de recursos humanos para:

- Sensibilizar a las organizaciones para diversificar prácticas culturales y comerciales.
- Desarrollar entrenamiento efectivo y formas de liderazgo.
- Crear e integrar filosofías y valores corporativos (como los de la ética, integridad humana y profesional, pro actividad y cliente, identidad y compromiso con la misión y visión, etc.), cuya aplicabilidad sea factible en diversas culturas, es decir, que permita liderazgo, vocación del servicio al “pensar globalmente y actuar localmente”.
- Manejar el cambio de una cultura corporativa.
- Desarrollar criterios y estrategias de aplicación de los subsistemas o procesos: descripción, valoración y clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; desarrollo de carrera;

capacitación; evaluación del desempeño; régimen salarial; beneficios sociales; auditoría de recursos humanos, que coadyuven en el logro de los objetivos del negocio y, que al fortalecer el pensamiento global posibiliten la aplicación local de los mismos.

El recurso humano se lo puede medir a través de la forma en que se desempeñe el personal de una organización.

Desempeño del Personal.

La evaluación del desempeño de los recursos humanos es una inspección de calidad del personal, es la valuación que se realiza a cada individuo para establecer su desempeño en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo futuro.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Ayuda a detectar necesidades de capacitación.
- Descubre inquietudes del evaluado.
- Ubica a las personas en un puesto de trabajo idóneo.
- Provoca el análisis de la ejecución de los procesos, (autoevaluación).
- Mejora el rendimiento de los empleados.
- Aumenta la productividad.
- Retroalimentación.

PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los problemas que se pueden presentar en la evaluación del desempeño son:

- Inexistencia de normas para el personal.
- Deficiente retroalimentación.
- Las evaluaciones pueden ser muy subjetivas.
- Errores por parte del evaluador.
- Desacuerdos entre el evaluado y el evaluador.
- Falta de honestidad en las evaluaciones.

Métodos de evaluación del desempeño.- Se clasifican por sus:

- Características.
- Conductuales.
- Resultados.

Características.- Son los más usados porque son sencillos de utilizar, cabe destacar que son subjetivos.

Escalas gráficas de calificación.- Las escalas de calificación miden el desempeño de las personas utilizando elementos definidos previamente, utiliza un cuestionario de doble entrada, las filas contienen los componentes de evaluación y las columnas los grados de variación de los factores.

TABLA N° 01

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador		Fecha			
Departamento/Sección		Puesto			
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO
Componente de evaluación	<input type="checkbox"/> Siempre va más alto de lo exigido, muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más alta de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido

Elaborado por: Lucia Villacis

Método de escalas mixtas.- El evaluador posee tres mediciones, es una variación del método presentado anteriormente:

- Superior
- Promedio
- Inferior

Método de elección forzada.- Constituida por bloques que constan de frases, el evaluador está obligado a escoger una sola o dos expresiones que expliquen el desempeño de la persona evaluada.

TABLA N° 02
MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre del trabajador			Fecha				
Departamento/Sección			Puesto				
A continuación encontrará bloques de frases.							
En las columnas laterales anote con una x debajo del signo que cree que describe mejor el desempeño del empleado. Debe existir una marca negativa y positiva por cada bloque.							
<ul style="list-style-type: none"> • Hace solo lo que le mandan. • Comportamiento irreprochable. • Acepta críticas constructivas. • No produce bajo presión. 	#	+	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene miedo de pedir ayuda. • Archivo siempre ordenado. • Dinámico. • Produce bajo presión. 	#	+	-
	1				5		
	2				6		
	3				7		
	4				8		
<ul style="list-style-type: none"> • Cortés con terceros. • Duda para tomar decisiones. • Merece toda la confianza. 	9			<ul style="list-style-type: none"> • Interrumpe su trabajo. • No se somete a influencias. • Es desenvuelto. 	12		
	10				13		
	11				14		

Elaborado por: Lucia Villacis

Método de frases descriptivas.- Se diferencia del anterior método porque no es obligatorio escoger las frases ya que se señala solamente las que caracterizan al evaluado.

TABLA N° 03

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

#	Factores de evaluación del desempeño	A	B
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene estudios suficientes para desarrollar el puesto? • ¿Acostumbra estar siempre sonriente? • ¿Tiene experiencia en la labor que está efectuando? 		

Elaborado por: Lucia Villacis.

Método de formas narrativas.- El evaluador elaborará un ensayo sobre el trabajo exacto desempeñado por el empleado, aquí se expresa la opinión sobre el evaluado, sin embargo un buen escritor presentará una evaluación más favorable que una con menor capacidad de redacción.

Método mediante investigación de campo.- Se lleva a cabo cuando un especialista en evaluación realiza una entrevista al superior inmediato del subordinado, detecta las causas, orígenes, motivos del desempeño tomando como base hechos y situaciones analizadas.

Luego de enfocados los puntos de riesgo propone las acciones necesarias para evitarlas.

Método de comparación de pares.- Compara los empleados de dos en dos.

TABLA N° 04
MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Elaborado por: Lucía Villacis.

Conductas.- Llamado también de comportamiento, brinda información orientada a las acciones.

Método de incidente crítico.- Se basa en los extremos, es decir, en los positivos y negativos, no se ocupa de los aspectos de la normalidad.

TABLA N° 05
MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

Lado Negativo			Lado Positivo		
fecha	elemento	Incidente	Fecha	Elemento	Incidente
Factor evaluado: productividad			Factor evaluado: productividad		
A Trabaja con lentitud			A Trabaja con rapidez		
B Pierde tiempo en el trabajo			B No pierde tiempo en el trabajo		
C Es irresponsable			C Es responsable		

Elaborado por: Lucía Villacis

Escala fundamentada para la medición del comportamiento.- Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada medición importante del desempeño del personal.

Lleva mucho tiempo y esfuerzo ya que se hace para cada uno de los puestos existentes.

TABLA N° 06

MÉTODO DE ESCALA FUNDAMENTADA PARA LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO

ALTO	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
	6	
	5	
PROMEDIO	4	
	3	
	2	
	1	
BAJO		

Elaborado por: Lucia Villacis

Resultados.- Es muy popular puesto que focaliza los logros del empleado hacia la empresa.

Medición de productividad.- se evalúan por el volumen de producción o de ventas.

Administración por objetivos.- Se analizará el rendimiento tomando como patrón los objetivos propuestos, los mismos que deben ser medibles, se puede utilizar una numeración del uno al diez o por porcentajes.

Se evaluarán según su grado de consecución;

- Supera ampliamente.
- Supera.
- Alcanzó el objetivo.
- Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
- No alcanzó el objetivo.

A continuación se muestra el siguiente formato:

TABLA N° 07

MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

OBJETIVOS DE GESTIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONSECUCIÓN 1-5	COMENTARIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	100%		

Elaborado por: Lucia Villacis

Para analizar esta variable, es necesario tener en cuenta varios aspectos que se involucran directamente con el recurso humano y el

desenvolvimiento mismo de las tareas encomendadas a los prestadores de servicios dentro de una organización, entre ellos tenemos:

Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

Análisis de tareas

Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación (didácticos o prácticos).

Supervisión y observación en el trabajo

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

Encuestas al personal

Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

Encuestas a clientes

Aun cuando el propósito de este tipo de encuestas no es el de identificar necesidades de capacitación, pueden aprovecharse para detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación. El uso de técnicas cualitativas, tales como los grupos focales, ayudan también a dicho propósito.

2.4.1.2 Rentabilidad

Estados Financieros

Segun las NIC - Normas Internacionales de Contabilidad, los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros

suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- a) activos;
- b) pasivos;
- c) patrimonio neto;
- d) gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- e) otros cambios en el patrimonio neto, y
- f) flujos de efectivo.

Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

- a) balance;
- b) cuenta de resultados;
- c) un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre:
 - i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto, o bien
 - ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales;
- d) estado de flujos de efectivo, y
- e) notas, en las que se incluye un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Análisis Financiero.

Según **Ricardo Fornero (2011: Internet)**, el análisis financiero es de gran importancia ya que el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Financiero”, ya que el mismo representa un medio

imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

El análisis de los Estados Financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cuál es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

Objetivos del Análisis Financiero:

1. Evaluar los resultados de la actividad realizada.
2. Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
3. Aumentar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
5. Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

Método Vertical. Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Método Horizontal. Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir

cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Método histórico: Se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración.

Indicadores Financieros

Según **Lourdes Ramón (2006:61)**, Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de una institución financiera con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la institución financiera.

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una entidad o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las instituciones financieras como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Son especialmente importantes para proporcionar la situación financiera a los altos directivos de la institución, para determinar la calificación de riesgos y proporcionar a los clientes la Situación financiera de la entidad.

Rentabilidad

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

La importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aún partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Señala además que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

La rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

La rentabilidad puede verse como una medida, de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

$$ROE = \frac{\textit{Beneficio Neto}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

Los indicadores de rentabilidad

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto, es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar un indicador de rentabilidad con significado:

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es

una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.

4. También es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

Por otra parte, se dice que el estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, tres meses o un año.

Estrategias de rentabilidad

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores
- Calidad de producto/servicio
- Tasa de crecimiento del mercado
- Integración vertical
- Costos operativos

Intensidad de La Inversión

Cuando invertimos estamos dando algo a alguien con el fin de obtener algo mejor.

Invertir dinero es poner el dinero en algún tipo de instrumento financiero, llámese acciones, bonos, fondos mutuos, esperando más dinero a cambio.

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

Productividad

Para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del recurso material y humano.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

Participación de mercado

Este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de volumen físico o cifra de negocios. Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestreo y la determinación de los tamaños poblacionales.

De manera similar que los estudios de penetración y tamaño del mercado, las empresas contratantes de este tipo de estudios son principalmente negocios que venden a otras empresas en el área industrial, así como mercados donde no se dispone de investigaciones sectoriales (por ejemplo: educación, ciertas unidades de negocios de las telecomunicaciones, entretenimiento, etc.)

Los principales objetivos de este tipo de estudio son los siguientes:

1. Determinar la participación de mercado de la empresa y sus marcas, partiendo de las cifras de venta o volúmenes vendidos.
2. Monitorear el crecimiento de la empresa o sus marcas a lo largo del tiempo.

Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.

Un nuevo producto puede ser creado o hecho "nuevo" de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio. Simples cambios secundarios en un producto existente pueden convertirlo en otro "nuevo" o se puede ofrecer un producto existente a nuevos mercados que lo considerarán "nuevo". Sólo podemos considerar nuevo un producto durante un período limitado.

Calidad de producto/servicio

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Tasa de crecimiento del mercado

La tasa de crecimiento es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un producto en el mercado en un período determinado. Esto tiene que ver también, con el ciclo de vida del producto, que se define por ser el clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y expiración, aplicado a las ventas de un producto.

Integración vertical

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

Costos operativos

Los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido, durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de producción, se denominan costos de operación, e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema.

Dentro de los costos de operación más importantes tenemos los siguientes:

- A) Gastos técnicos y administrativos. Son aquellos que representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa de una empresa, tales como, jefes de compras, almacenistas, mecánicos, veladores, dibujantes, ayudantes, mozos de limpieza y envíos, etc.

- B) Alquileres y/o depreciaciones. Son aquellos gastos por conceptos de bienes muebles e inmuebles, así como servicios necesarios para el buen desempeño de las funciones ejecutivas, técnicas y administrativas de una empresa, tales como: rentas de oficinas y almacenes, servicios de teléfonos. Etc.

- C) Obligaciones y seguros. Son aquellos gastos obligatorios para la operación de la empresa y convenientes para la dilución de riesgos a través de seguros que impidan una súbita

descapitalización por siniestros. Entre estos podemos enumerar: inscripción a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, registro ante la Secretaría del Patrimonio Nacional, Seguros de Vida, etc.

D) Materiales de consumo. Son aquellos gastos en artículos de consumo, necesarios para el funcionamiento de la empresa, tales como: combustibles y lubricantes de automóviles y camionetas al servicio de las oficinas de la planta, gastos de papelería impresa, artículos de oficina, etc.

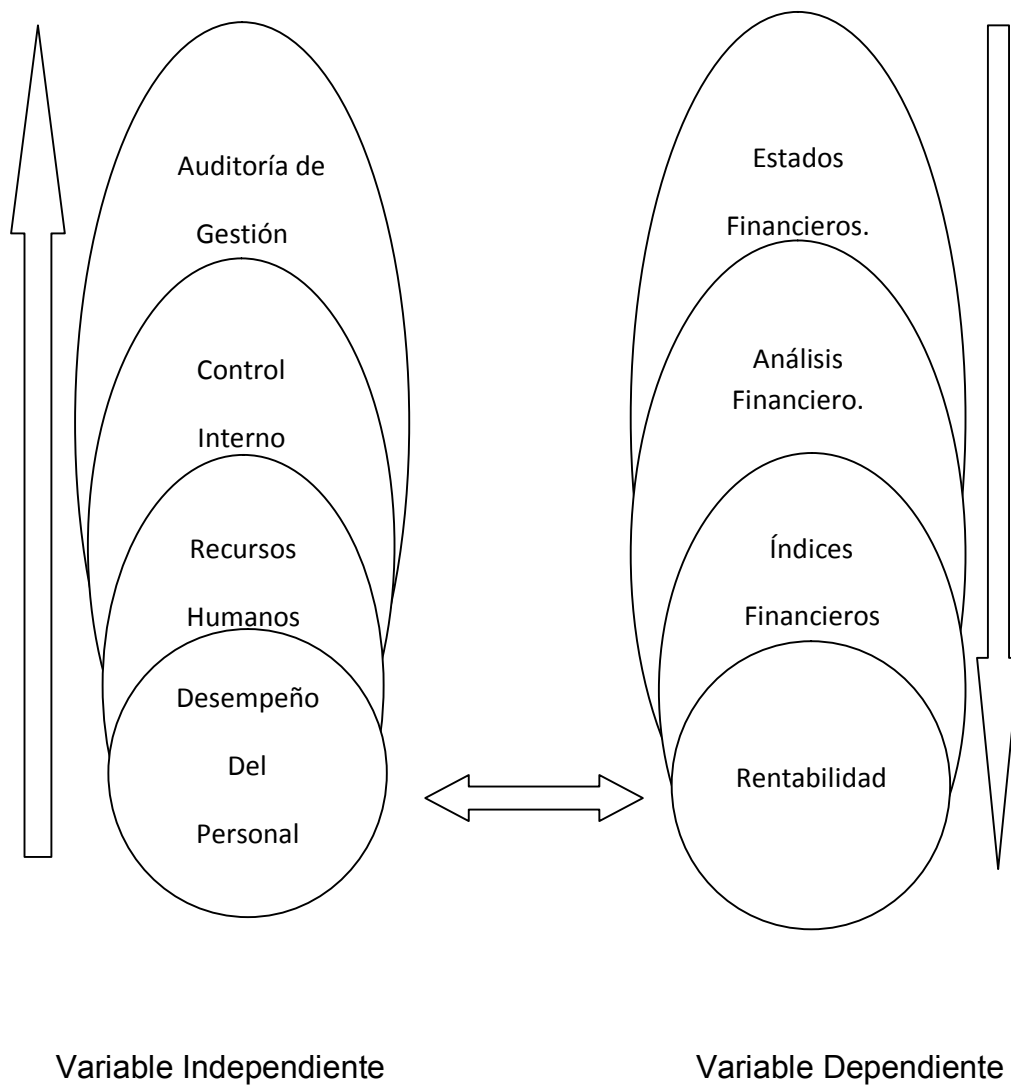
E) Capacitación y Promoción. Todo colaborador tiene el derecho de capacitarse y pensamos en que tanto éste lo haga, en esa misma medida o mayor aún, la empresa mejorará su productividad. Entre los gastos de capacitación y promoción podemos mencionar: cursos a obreros y empleados, gastos de actividades deportivas, de celebraciones de oficinas, etc.

Los costos de operación son los necesarios a fin de operar y mantener el sistema que se proyecta, de manera que se obtenga de éste los productos esperados, en las condiciones previstas durante la etapa de estudio y diseño.

2.4.2. Gráficas de inclusión interrelacionados

GRÁFICO N° 01

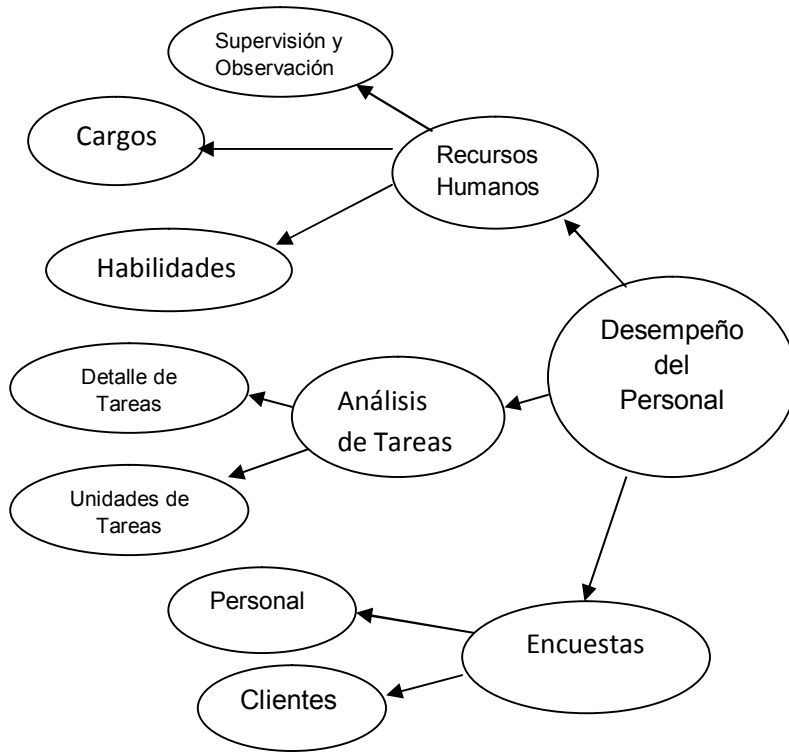
- Superordinación conceptual



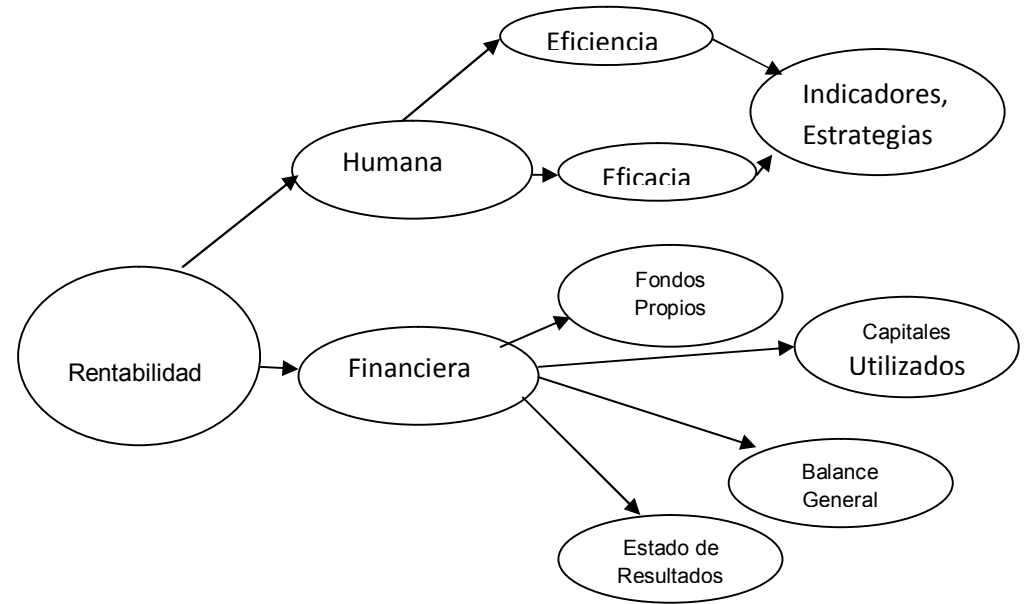
Elaborado por: Lucia Villacis.

GRÁFICO N° 02

- Subordinación conceptual



Variable Independiente.



Variable Dependiente.

Elaborado por: Lucia Villacis.

2.5. Hipótesis

El ineficiente desempeño del personal es lo que provoca una baja rentabilidad en la “Cooperativa de Transporte y Turismo Baños”.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente

Desempeño del personal

Variable Dependiente

Rentabilidad

Unidad Observadora

Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La investigación se realiza dentro del enfoque predominante CUALITATIVO ya que se determina todo que posee la institución.

En la categoría metodológica cualitativa, se entiende el total de procedimientos realizados en la investigación bajo una perspectiva fenomenológica y dentro de paradigmas naturalistas. Una investigación que tiene como guía principal los objetivos planteados y van en busca de profundizar en un tema desentendiéndose de la generalización. Se centra en la información proporcionada por los sujetos quienes son parte de la investigación.

Los investigadores opinan que la metodología cualitativa les ha permitido obtener información de primera fuente, se establece una interesante relación con los informantes y es muy apreciada la calidad de la información que se obtiene. Es posible tener una visión más profunda con la realidad, como se comprende y valora desde la perspectiva del sujeto participante.

Se destaca la necesidad de rigurosidad en la aplicación de las técnicas, ya que muchas veces su aplicación es poco más difícil de lo que se piensa a primera vista. La transcripción se considera un trabajo duro, y necesita claridad y agudeza en los criterios de análisis y los procesos de discusión.

También motivan a interiorizarse en nuevas temáticas, como son la fenomenología y en especial la hermenéutica, elemento esencial en el análisis e interpretación de los resultados.

La metodología cualitativa al presentarse como un proyecto de constante realización, abre muchos espacios interpretativos y no limita la investigación a un solo punto.

Por tanto, los sujetos participantes destacan y valoran trabajar con los propios sujetos, actores del problema que se investiga, lo que permite muchas veces encontrar soluciones más pertinentes y reales.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 De campo

La presente investigación es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma en contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La información que se recolectó fue de fuentes primarias, que son las mejores pruebas disponibles, a través de los testimonios de las personas encargadas directamente del servicio de encomiendas, hechos reales que ocurrieron en el tiempo del servicio, que constituye los elementos básicos de la investigación.

De acuerdo con **Cázares, y otros (2009: Internet)**, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

3.2.1 Biográfica

La investigación se fundamenta en literatura relacionada a la contextualización de la investigación para lo cual se recurrió a textos, enciclopedias e Internet. También se hizo referencia a las disposiciones legales de la entidad.

Según **Centro de investigaciones, (2009: Internet)**, la investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Exploratorio

Según **Tevni Grajales G. (2009: Internet)**, los estudios exploratorios permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura.

En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

3.3.2 Descriptivo

Según **Tevni Grajales G. (2009: Internet)**, los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

3.3.3 Asociación de variables

La investigación propuesta tendrá características de un trabajo correlacional debido a que se tiene como propósito fundamental medir el grado de relación que existe entre las dos variables identificadas en la hipótesis planteada anteriormente.

3.3.4 Explicativo

Según **Tevni Grajales G. (2009: Internet)**, los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales.

Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

3.4 Población y muestra de la investigación

La característica de la de la población estudiada es que son parte del área operativa, financiera y administrativa esto con la finalidad de obtener una muestra representativa para obtener resultados confiables.

3.4.1 Población

Según **Robert Johnson (2007: 21)**, dice “el concepto de población es la idea fundamental más importante de la estadística. La población debe definirse cuidadosamente en cada caso, a fin de poder determinar la pertenencia de ella. Es la colección completa de individuos, objetos o medidas que tienen una característica en común”.

Por lo tanto la población en la presente investigación está constituida miembros del personal administrativo y operativo del área de encomiendas de la entidad.

Con el propósito de mejorar e implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal que permita optimizar el talento humano de la empresa y a la vez mejorar a corto tiempo su influencia en la rentabilidad en

la “Cooperativa de Transporte y Turismo Baños”, participaran con aportes significativos los siguientes miembros:

Tabla N° 08: Denominación de la población de estudio. (Ver anexo 02).

DENOMINACIÓN POBLACIÓN	Nº DE PERSONAS
Personal Administrativo	2
Personal Operativo	42
Total:	44

Elaborado por: Lucia Villacis.

3.4.2 Muestra

Según **Robert Johnson (2007: 21)**, dice: “Una muestra es un subconjunto de la población; es decir, una muestra se compone de algunos individuos, objetos o medidas de una población”, Una vez que se ha determinado la población, se procede a extraer la muestra, para la presente investigación se utiliza el muestreo aleatorio, de manera que cada elemento o persona en la población que se estudia tiene una probabilidad conocida de quedar incluido en la muestra.

Para el cálculo de la muestra en cuanto se refiere al personal operativo, se toma en referencia una fórmula finita caracterizada en variable como se lo muestra a continuación:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

$$n = \frac{42 \cdot (0.25) \cdot (1.96^2)}{(42 - 1) \cdot (0.05)^2 + 0.25 \cdot (1.96)^2}$$

$$n = \frac{40.34}{1.06}$$

$$n = 38.06$$

n= 38 personas.

N = 42

Z = 95 %, (Z = 1.96)

E = 0.05

$\sigma^2 = P \cdot Q = (0.5)(0.5) = 0.25$.

Simbología:

n=Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

σ^2 = Varianza de la población

Z= Nivel de confianza

E= Error admisible

p= Probabilidad de ocurrencia

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia

3.5 Operacionalización de las variables

Tabla N° 09

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Desempeño del personal.

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA – INSTRUMENTO
Es su desenvolvimiento en el puesto de trabajo y su potencial de desarrollo para obtener buenos resultados como: productividad, autocapacitacion, eficiencia, eficacia, satisfacción del cliente, y sobre todo cumplir con la misión y visión de la empresa, cumpliéndose de esta manera un equilibrio para que se cumplan con las reglas y reglamentos establecidos.	Puesto de trabajo	Frecuencia de rotación del personal	¿Con que frecuencia ingresan nuevos empleados?	Encuesta dirigida al personal (Anexo 3)
	Eficiencia	Metas alcanzadas/metras programadas	¿Con que frecuencia llegan a su destino las encomiendas planificadas?	
	Eficacia	Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.	¿Con que frecuencia los clientes están satisfechos por la entrega de las encomiendas?	

Elaborado por: Lucia Villacis.

Tabla N° 10

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente: Rentabilidad.

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA – INSTRUMENTO
<p>Es un indicador financiero que mide la efectividad general de la administración y esta se ve reflejada en los rendimientos generados con relación a la inversión y a las ventas, sean estas de bienes o servicios, es la relación entre la utilidad obtenida y las ventas</p>	<p>Administración</p> <p>Utilidad</p> <p>ventas</p>	<p>Funciones y responsabilidades del personal.</p> <p>Ganancias de la empresa.</p> <p>Numero de encomiendas</p>	<p>¿El personal conoce sus funciones y responsabilidades?</p> <p>¿En los últimos periodos la empresa ha reportado ganancias continuas?</p> <p>¿Ha disminuido la cantidad de encomiendas en el último periodo?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal</p> <p>(Anexo 3)</p>

Elaborado por: Lucia Villacis.

3.6 Recolección de información

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1 Plan para la recolección de información

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. La presente investigación va a obtener la información directa por parte del Gerente General Sr. Marco Guevara, la Contadora Ing. Nancy Villafuerte y demás personal operativo.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Después de haber realizado la matriz de operacionalización de las variables se ha determinado que una encuesta dirigida al personal operativo de encomiendas de la Cooperativa de Transportes y Turismo “Baños”
- Instrumentos seleccionados o diseñado de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Según información de la matriz de operacionalización de las variables se obtuvo que se utilizará un cuestionario.
- Explicación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.

TABLA N° 11.- Técnicas e instrumentos de la investigación

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
ENCUESTAS	Como: Analítico
	Donde: Cooperativa de Transporte y Turismo Baños
	Cuando: La investigación se realizará en el mes de mayo de 2011.
	La investigación será realizada por Lucia Fernanda Villacís Ávila.

Elaborado por: Lucia Villacis.

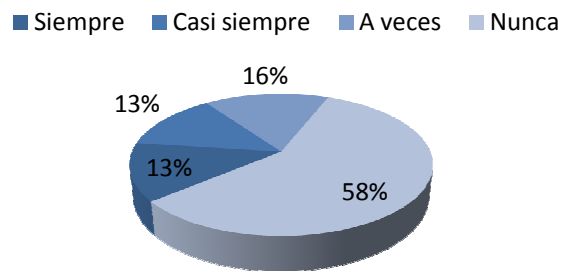
3.7 Procesamiento y análisis

3.7.1 Plan de procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no permite, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados utilizando gráficos circulares o de pastel. Ej:

Gráfico 03.- Ejemplo para la tabulación de encuestas.



3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis utilizando el análisis estadístico chi-cuadrado
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2 Análisis e interpretación de los resultados

Una vez realizadas las encuestas, en este capítulo se organizan, analizan e interpretan los resultados.

La tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando técnicas de estadística descriptiva con el apoyo de una hoja electrónica en Excel, que permite sustentar las interpretaciones y comentarios incluidos en la presente sección de una forma más ágil y práctica mediante gráficos con sus respectivas características.

El análisis se realizó aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación a través del análisis cualitativo. Los mismos que se presentan en 13 cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizada en los ítems de los cuestionarios; los cuadros van acompañados con sus respectivos gráficos, los mismos que se refieren a los porcentajes totales de cada categoría.

Es así como a continuación se detalla toda la información recolectada para la investigación.

**Encuesta Dirigida al Personal Operativo de Encomiendas
COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO “BAÑOS”**

PREGUNTA 1.

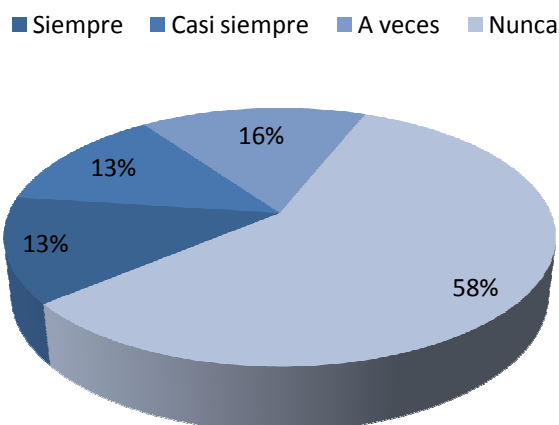
Tabla N° 12.- Evaluaciones del desempeño al personal

RESPUESTAS	f	%
Siempre	5	13,16
Casi siempre	5	13,16
A veces	6	15,79
Nunca	22	57,89
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°04.- Evaluaciones del desempeño al personal



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, 22 de ellas que representan el 58% siendo la mayoría indican que nunca se han efectuado evaluaciones del desempeño al personal en la empresa, mientras que el 16% manifiestan que a veces, el 13% opinan que casi siempre, de igual forma el 13% restante afirma que siempre son evaluados.

PREGUNTA 2.

Tabla N°13.- Ingreso de nuevos empleados a la empresa.

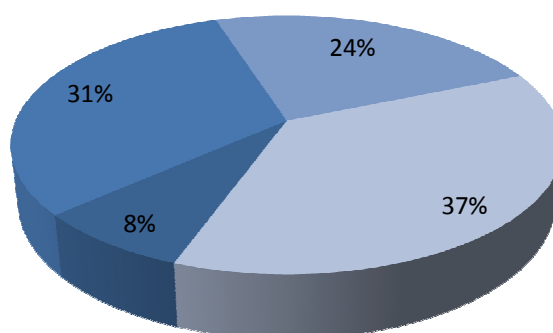
RESPUESTAS	f	%
Mensual	3	7,89
Semestral	12	31,58
Anual	9	23,68
Ocasional	14	36,84
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°05.- Ingreso de nuevos empleados a la empresa.

■ Mensual ■ Semestral ■ Anual ■ Ocasional



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, 14 de ellas representan el 37% indican que el ingreso de nuevos empleados se presenta en forma ocasional, el 31% manifiestan que es de forma semestral, el 24% de manera anual y tan solo el 8% opinan que mensualmente se incorporan a la entidad nuevos prestadores de servicio.

PREGUNTA 3

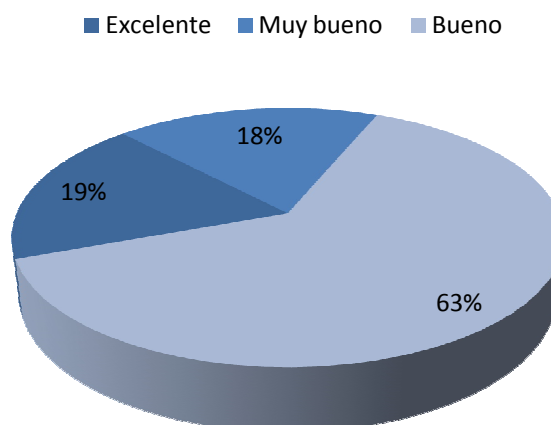
Tabla N° 14.- Cumplimiento de la empresa con el cliente.

RESPUESTAS	f	%
Excelente	7	18,42
Muy bueno	7	18,42
Bueno	24	63,16
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N° 06.- Cumplimiento de la empresa con el cliente.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Del 100% de encuestados, el 63% son 24 personas representando la mayoría indican que el cumplimiento de la empresa con el cliente es bueno, el 18% manifiestan que es muy bueno, mientras que tan solo el 19% opinan que es excelente.

PREGUNTA 4

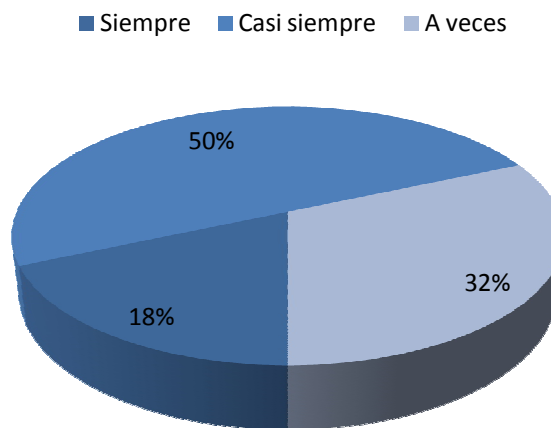
Tabla 15.- Entrega de encomiendas dentro del tiempo estimado.

RESPUESTAS	f	%
Siempre	7	18,42
Casi siempre	19	50,00
A veces	12	31,58
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°07.- Entrega de encomiendas dentro del tiempo estimado.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, 19 de ellas que representan el 50% indican que casi siempre llegan a su destino y de forma correcta las encomiendas dentro del tiempo establecido, mientras que el 32% manifiestan que a veces y el 18% opinan que siempre.

PREGUNTA 5

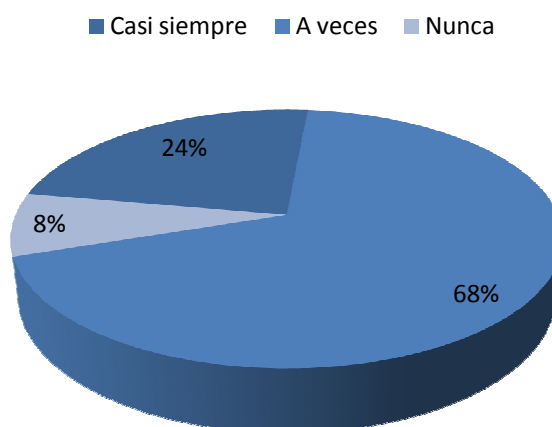
Tabla N°16.- Frecuencia de pérdidas o confusiones de encomiendas.

RESPUESTAS	f	%
Casi siempre	9	23,68
A veces	26	68,42
Nunca	3	7,89
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°08.- Frecuencia de pérdidas o confusiones de encomiendas.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, el 68% que son 26 personas indican que las pérdidas y confusiones en el destino de las encomiendas se presentan a veces, el 24% opinan que casi siempre y tan solo el 8% manifiestan que nunca.

PREGUNTA 6

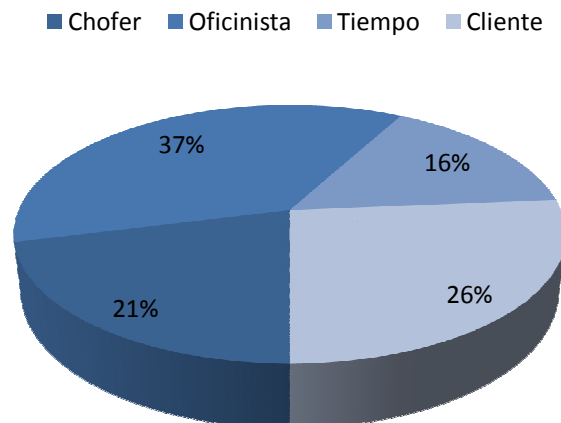
Tabla N°17.- Factor que influye en las pérdidas y/o confusiones de las encomiendas.

RESPUESTAS	f	%
Chofer	8	21,05
Oficinista	14	36,84
Tiempo	6	15,79
Cliente	10	26,32
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°09.- Factor que influye en las pérdidas y/o confusiones de las encomiendas.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, 14 de ellas que representan el 37% indican que las pérdidas y/o confusiones de las encomiendas es por descuido del oficinista encargado, mientras que el 26% opinan que es a causa de que el cliente no detalla de manera correcta el destino y quien recibe, el 21% manifiestan que es por descuido del chofer y el 16% lo atribuyen al tiempo y turnos de cada unidad.

PREGUNTA 7

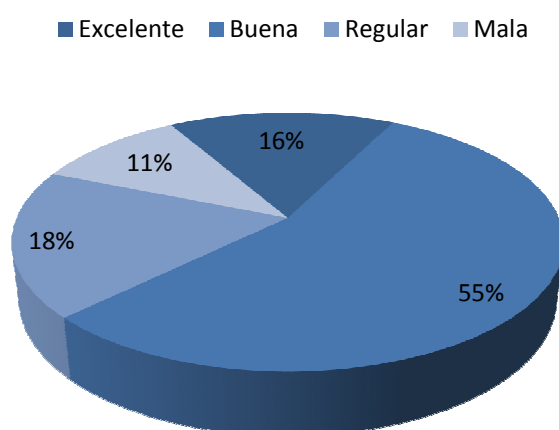
Tabla N°18.- Comunicación entre jefes y empleados.

RESPUESTAS	f	%
Excelente	6	15,79
Buena	21	55,26
Regular	7	18,42
Mala	4	10,53
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°10.- Comunicación entre jefes y empleados.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Del 100% de encuestados, el 55% que son representados por 21 personas indican que la comunicación entre jefes y empleados es buena, el 18% indican que es regular, mientras que el 16% opinan que es excelente, tan solo el 11% señalan que es mala.

PREGUNTA 8

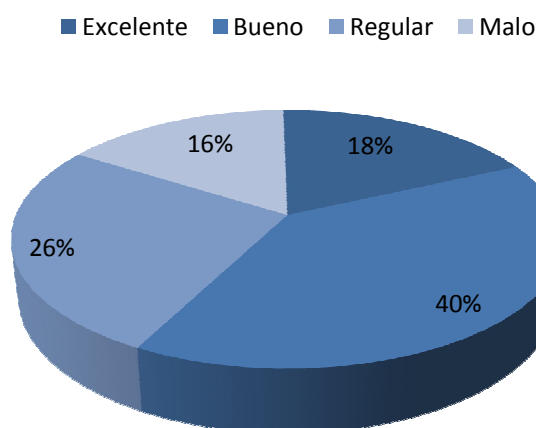
Tabla N°19.- Direccionamiento que la empresa le da al personal operativo de encomiendas.

RESPUESTAS	f	%
Excelente	7	18,42
Bueno	15	39,47
Regular	10	26,32
Malo	6	15,79
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N° 11.- Direccionamiento que la empresa le da al personal operativo de encomiendas.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, 15 de ellas que representan el 40% indican que el direccionamiento que la empresa ofrece a sus empleados es bueno, el 26% opinan que es regular, el 18% manifiestan que es excelente, mientras que el 16% señalan que es malo.

PREGUNTA 9

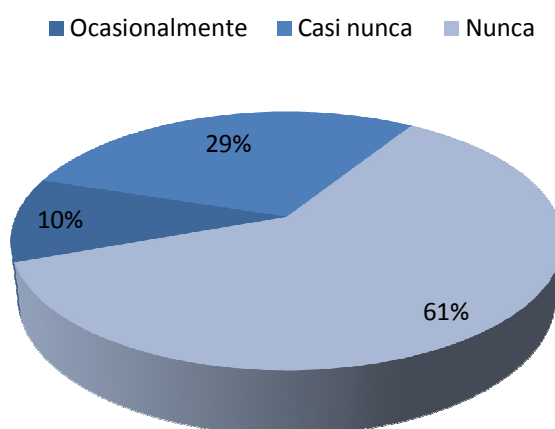
Tabla N°20.- Frecuencia de capacitaciones al personal.

RESPUESTAS	f	%
Ocasionalmente	4	10,53
Casi nunca	11	28,95
Nunca	23	60,53
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N° 12.- Frecuencia de capacitaciones al personal.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Del 100% de encuestados, el 61% que son 23 personas la mayoría indican que nunca reciben capacitaciones, el 29% opinan que casi nunca, mientras que el 10% señalan que ocasionalmente se les brinda cierto tipo de capacitaciones.

PREGUNTA 10

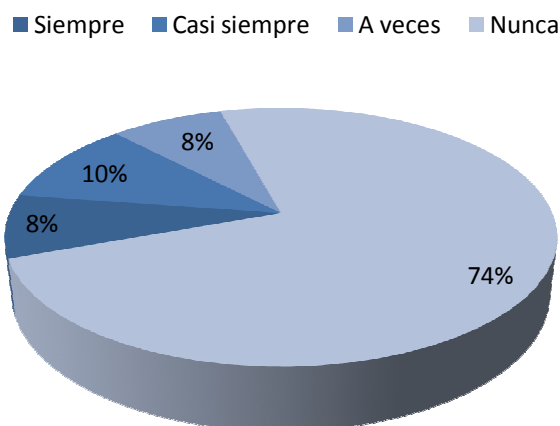
Tabla N°21.- El servicio de encomiendas genera ganancias para la empresa.

RESPUESTAS	f	%
Siempre	3	7,89
Casi siempre	4	10,53
A veces	3	7,89
Nunca	28	73,68
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°13.- El servicio de encomiendas genera ganancias para la empresa.



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, el 73% que son 28 personas indican que el servicio de encomiendas nunca genera ganancias para la empresa, el 8% manifiestan que a veces, el 10% opinan que casi siempre, mientras que el 8% restante señalan que siempre.

PREGUNTA 11.-

Tabla N° 22.- Incentivos que recibe el empleado por cumplir sus tareas.

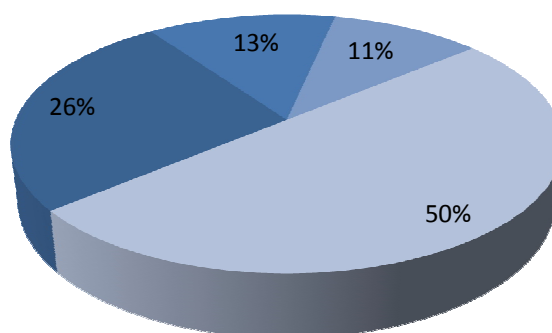
RESPUESTAS	f	%
Económicas	10	26,32
Reconocimientos	5	13,16
Vacaciones	4	10,53
Ninguna	19	50,00
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N° 14.- Incentivos que recibe el empleado por cumplir sus tareas.

■ Económicas ■ Reconocimientos ■ Vacaciones ■ Ninguna



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Del 100% de encuestados, 19 de ellos que representan el 50% indican que no reciben ningún tipo de incentivos por cumplir a cabalidad sus tareas, mientras que el 26% manifiestan que sus incentivos son económicos, el 13% recibe reconocimientos, y el 11% vacaciones.

PREGUNTA 12.-

Tabla N° 23.- Los errores en la entrega y/o destino de las encomiendas influye en la disminución de consumidores de los servicios.

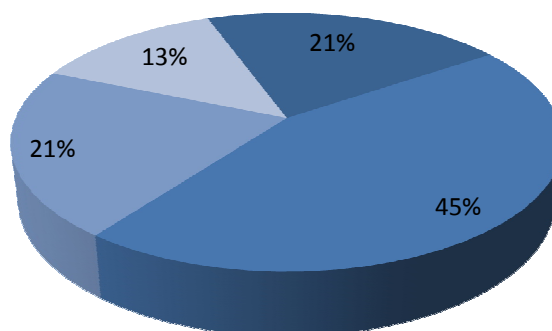
RESPUESTAS	f	%
Totalmente	8	21,05
Medianamente	17	44,74
Regularmente	8	21,05
En desacuerdo	5	13,16
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°15 Los errores en la entrega y/o destino de las encomiendas influye en la disminución de consumidores de los servicios.

■ Totalmente ■ Medianamente ■ Regularmente ■ En desacuerdo



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

De 38 personas encuestadas, 17 de ellas que representan el 45% indican que la disminución de los consumidores es a consecuencia de los errores en la entrega y destino de las encomiendas influye en forma mediana, el 21% opinan que totalmente esa es la razón, mientras que el 13% está en desacuerdo y el 8% restante señala que regularmente.

PREGUNTA 13.-

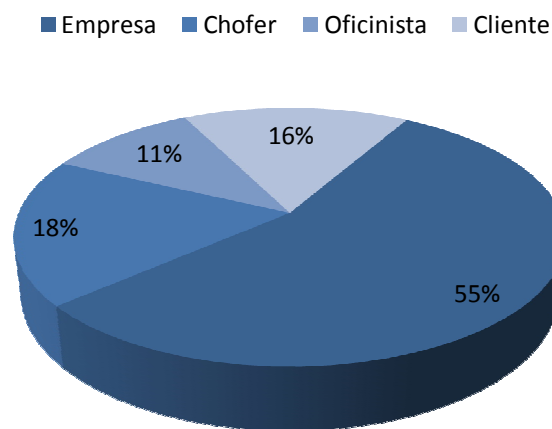
Tabla N° 24.- Los errores en el destino de encomiendas son asumidos por

RESPUESTAS	f	%
Empresa	21	55,26
Chofer	7	18,42
Oficinista	4	10,53
Cliente	6	15,79
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Gráfico N°16.- Los errores en el destino de encomiendas son asumidos por



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

Del 100% de los encuestados, 21 de ellos que representan el 55% indican que las pérdidas de encomiendas son asumidas por la empresa, el 18% señalan que el chofer es el responsable, el 16% opinan que el cliente mientras que el 11% asume el oficinista encargado.

4.3 Verificación de hipótesis

4.3.1 Modelo lógico

Para el presente trabajo de la investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: El deficiente desempeño del personal no provoca una baja rentabilidad en la “Cooperativa de Transporte y Turismo Baños”.

Ha: El deficiente desempeño del personal es lo que provoca una baja rentabilidad en la “Cooperativa de Transporte y Turismo Baños”.

4.3.2 Combinación de frecuencias

Tabla N°25: Frecuencias observadas

P1/P10	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
SIEMPRE	3	0	0	0	3
CASI SIEMPRE	2	2	0	0	4
A VECES	0	3	0	0	3
NUNCA	0	0	6	22	28
TOTAL	5	5	6	22	38

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

4.3.3 Frecuencias esperadas

Tabla N°26: Frecuencias esperadas

P1/P10	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
SIEMPRE	0,39	0,39	0,47	1,74	3
CASI SIEMPRE	0,53	0,53	0,63	2,32	4
A VECES	0,39	0,39	0,47	1,74	3
NUNCA	3,68	3,68	4,42	16,21	28
TOTAL	5	5	6	22	38

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

4.3.4 Nivel de significación y grados de libertad

Para probar la hipótesis se utilizó el análisis estadístico chi-cuadrado que permite comparar las variables de tipo cualitativo, con un nivel de significancia de 0,05.

Respecto a los resultados que arrojan las preguntas 1 y 10 y que se resumen en los cuadros del mismo nombre se procede a continuación a realizar la prueba de hipótesis.

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

En donde:

χ^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada o teórica

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (n-1) (m-1)$$

$$GL = (4-1) (4-1)$$

$$GL = 3 \cdot 3$$

$$GL = 9$$

En donde:

n = número de filas

m = número de columnas

Valor según tabla de distribución de chi-cuadrada= 16.90 (Ver anexo 04)

4.3.5 Cálculo del chi-cuadrado.

Tabla N° 27: Cálculo del chi-cuadrado

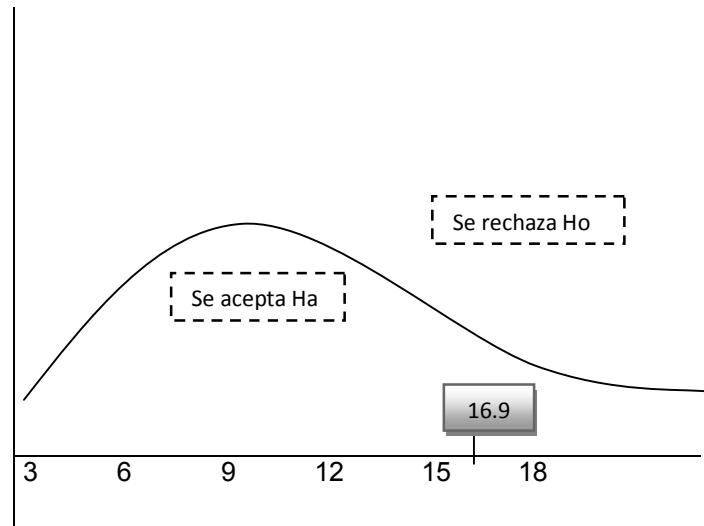
fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
3	0,39	2,61	6,79	17,19
0	0,39	-0,39	0,16	0,39
0	0,47	-0,47	0,22	0,47
0	1,74	-1,74	3,02	1,74
2	0,53	1,47	2,17	4,13
2	0,53	1,47	2,17	4,13
0	0,63	-0,63	0,40	0,63
0	2,32	-2,32	5,36	2,32
0	0,39	-0,39	0,16	0,39
3	0,39	2,61	6,79	17,19
0	0,47	-0,47	0,22	0,47
0	1,74	-1,74	3,02	1,74
0	3,68	-3,68	13,57	3,68
0	3,68	-3,68	13,57	3,68
6	4,42	1,58	2,49	0,56
22	16,21	5,79	33,52	2,07
TOTAL				60,80

Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

4.3.6 Verificación de la hipótesis

Gráfico N°17.- Verificación de la hipótesis



Fuente: Encuesta (anexo 03)

Elaborado por: Lucia Villacis.

4.3.7. Conclusión

Como 60,80 es mayor a 16,90 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir el efecto sobre la rentabilidad de la Cooperativa de Transportes y Turismo “Baños” no es independiente del desempeño del personal.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Cooperativa de Transportes y Turismo Baños es una de las más importantes en el sector del transporte interprovincial de pasajeros, la misma no cuenta con un manual de control interno, ni tampoco con un sistema que permita evaluar de una manera ágil y uniforme el desempeño de todos y cada uno de los prestadores de servicios de la institución, la mayoría de personas involucradas en la presente investigación están convencidas que la implantación de un sistema de evaluación del desempeño no solo influirá en la adecuada gestión del talento humano sino que también permitirá mejorar la gestión administrativa – financiera de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños en forma global.
- La premisa que el capital humano es el mejor activo de una institución no se ha tomado en consideración, porque en la mayoría de los casos se ha omitido un concurso para la selección de personal en base a un perfil requerido, al contrario el nepotismo entre los directivos por ubicar a familiares o conocidos en determinados cargos ha prevalecido siempre. Además la falta de un manual de control interno para normar las actividades de los empleados y la despreocupación por capacitar y actualizar al personal da como resultado empleados conformistas, carentes de

estrategias de atención al cliente perjudicando así la imagen corporativa.

- Los directivos no realizan un seguimiento entre lo ejecutado y lo planificado, lo que demuestra que no están cumpliendo lo que dice el reglamento interno de la institución. Además no se evalúa la gestión del talento humano, existe resistencia al cambio.

5.2 Recomendaciones

- Es indispensable la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, al igual que un manual de control interno, porque es una herramienta que proporciona la normativa permitiendo a los trabajadores conocer cuáles son sus funciones, cómo deben desarrollar las operaciones, características de las mismas, al ser evaluados en cambio de miden los niveles de eficiencia y eficacia que todos y cada uno de los trabajadores.
- Si se quiere mejorar la imagen corporativa, la administración debe considerar que la capacitación al recurso humano en todas las áreas como son la administrativa, operativa, económica y financiera es fundamental, la misma no debe considerarse como un gasto sino como una inversión, porque si el personal sabe que y como hacer, podrá aportar con soluciones a los problemas que atraviesa la empresa y en de ser necesario reestructurar el organigrama estructural y funcional de la empresa.

- Es prioritario que la administración realice un seguimiento entre lo ejecutado y lo presupuestado de tal manera que se tomen las acciones correctivas en el momento mismo en el que se presentan las desviaciones, así se evitará no solo resultados negativos al finalizar los ejercicios económicos sino que no se desmoronará más la imagen de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Evaluación del desempeño, aplicación de indicadores de gestión y rentabilidad.

Institución ejecutora

Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Beneficiarios

- ✓ Socios
- ✓ Directivos
- ✓ Personal administrativo
- ✓ Personal operativo
- ✓ Usuarios de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños

Ubicación

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Baños de Agua Santa
- Parroquia: Baños de Agua Santa
- Barrio: Central
- Calle: Ambato. Intersección: Thomas Halfants

- Referencia ubicación: FRENTE AL PARQUE CENTRAL

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2011.

Fin: Julio 2011.

Equipo técnico responsable

Gerente	Sr. Marco Guevara
Contadora	Ing. Nancy Villafuerte
Personal Operativo	Personal de Encomiendas
Investigadora	Lucia Villacis

Coordinador de la propuesta:

Dr. Kléver Palma

Costo

El costo de la ejecución de la presente propuesta es de \$1991.00. (Ver anexo 5)

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños hasta la fecha no se ha efectuado una evaluación del desempeño del talento humano de manera uniforme a los prestadores de servicios del departamento de encomiendas, es por ello que no se han podido efectuar acciones correctivas de manera inmediata viéndose deteriorada la imagen corporativa reflejada en los resultados de los ejercicios económicos y la insatisfacción del cliente, estas son una de las principales causas que arroja la carencia de control interno y supervisión y monitoreo del personal.

También se puede señalar:

La Cooperativa de Transportes y Turismo Baños es una de las más importantes en el sector del transporte interprovincial de pasajeros, la misma no cuenta con un manual de control interno, ni tampoco con un sistema que permita evaluar de una manera ágil y uniforme el desempeño de todos y cada uno de los prestadores de servicios de la institución, la mayoría de personas involucradas en la presente investigación están convencidas que la implantación de un sistema de evaluación del desempeño no solo influirá en la adecuada gestión del talento humano sino que también permitirá mejorar la gestión administrativa – financiera de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños en forma global.

La premisa que el capital humano es el mejor activo de una institución no se ha tomado en consideración, porque en la mayoría de los casos se ha omitido un concurso para la selección de personal en base a un perfil requerido, al contrario el nepotismo entre los directivos por ubicar a familiares o conocidos en determinados cargos ha prevalecido siempre.

Además la falta de un manual de control interno para normar las actividades de los empleados y la despreocupación por capacitar y actualizar al personal da como resultado empleados conformistas, carentes de estrategias de atención al cliente perjudicando así la imagen corporativa.

Los directivos no realizan un seguimiento entre lo ejecutado y lo planificado, lo que demuestra que no están cumpliendo lo que dice el reglamento interno de la institución. Además no se evalúa la gestión del talento humano, existe resistencia al cambio.

Es por ello que es indispensable la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, al igual que un manual de control interno, porque es una herramienta que proporciona la normativa permitiendo a los trabajadores conocer cuáles son sus funciones, cómo deben desarrollar las operaciones, características de las mismas, al ser evaluados en cambio de miden los niveles de eficiencia y eficacia que todos y cada uno de los trabajadores.

Si se quiere mejorar la imagen corporativa, la administración debe considerar que la capacitación al recurso humano en todas las áreas como son la administrativa, operativa, económica y financiera es fundamental, la misma no debe considerarse como un gasto sino como una inversión, porque si el personal sabe qué y cómo hacer, podrá aportar con soluciones a los problemas que atraviesa la empresa y en de ser necesario reestructurar el organigrama estructural y funcional de la empresa.

Es prioritario que la administración realice un seguimiento entre lo ejecutado y lo presupuestado de tal manera que se tomen las acciones correctivas en el momento mismo en el que se presentan las desviaciones, así se evitará no solo resultados negativos al finalizar los ejercicios económicos sino que no se desmoronará más la imagen de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.

6.3 Justificación

En toda empresa la gente es el denominador común de los esfuerzos operativos sin importar el tamaño ni el propósito de la organización, no importa lo sofisticadas que sean las estrategias como la tecnología de la organización, el factor humano sin duda, es la clave del éxito.

Con el propósito de solucionar este problema latente, se diseñará un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades y características de la institución, de igual manera se emplearán indicadores de gestión.

Los prestadores de servicios de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños, consideran que la implantación de un sistema de evaluación del desempeño es primordial cuyo objetivo es asegurar la eficiencia, eficacia, seguridad y orden de la gestión financiera, administrativa, contable, proporcionando de esta manera información útil, relevante, oportuna no solo de los recursos humanos sino de los económicos y materiales a las personas encargadas de tomar decisiones, permitiéndole de esa manera tener una mejor visión sobre su gestión y aplicar correctivos necesarios a tiempo.

Es por ello que se considera a la evaluación del desempeño la mejor alternativa para solucionar el problema que atraviesa la empresa, ya que al saber la situación real de todos los colaboradores se pueden aplicar a tiempo acciones correctivas que permitan hacer de las debilidades fortalezas.

6.4 Objetivos

General

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que permita conocer la situación de todos y cada uno de los prestadores de servicios uniformemente, orientado a optimizar el talento humano y la situación financiera de la entidad.

Específicos

- Proponer un organigrama Estructural y Funcional representando todas las unidades administrativas y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- Realizar el análisis situacional de la Empresa a fin de determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Establecer puntos críticos de control, con la finalidad de aplicar acciones correctivas a tiempo.
- Analizar requerimientos básicos del perfil mínimo que deberían cumplir los integrantes del departamento de encomiendas de la Cooperativa.

- Evaluar el desempeño actual del personal operativo a fin de obtener información que servirá para desarrollar la propuesta de la investigación al igual que los indicadores de rentabilidad y gestión.

6.5 Análisis de factibilidad

La empresa cuenta con los recursos humanos, tecnológicos, materiales necesarios y disponibles para obtener información.

Socio-cultural

Al aplicar la evaluación del desempeño se determinarán los procesos en los cuales se está fallando y se tomarán acciones correctivas para obtener un alto grado de satisfacción no sólo con el cliente y con la empresa, sino con cada uno de los participantes.

Tecnológico

En el área de la tecnología es muy importante, ya que para optimizar tiempo y disminuir gastos los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa se manejarán y almacenarán para compararlos en determinados períodos, estableciendo diferencias entre cada uno de ellos. Así como también proponer un sistema de código de barras.

Organizacional

La organización será la más beneficiada, ya que al ir corrigiendo errores disminuirá notablemente las pérdidas y/o confusiones en las

encomiendas, es decir la empresa incrementará notablemente sus ingresos y todos y cada uno de los prestadores de servicios al igual que los clientes que son la razón de ser de la empresa estarán satisfechos.

Económico-financiero

Las utilidades incrementarán y esto se refleja en cada uno de los estados financieros, siendo así que la empresa tendrá más liquidez.

Legal

Los prestadores de servicios de la empresa están amparados por la Constitución de la República del Ecuador y por el Ministerio de Relaciones Laborales.

6.6 Fundamentación

DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Concepto.-

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están

desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

Objetivos.-

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer

necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Importancia.-

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Ventajas de la evaluación

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Factores de la evaluación

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar

razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción.

Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.

Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías.

Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios.

Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Beneficios de la evaluación del desempeño.-

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.-

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.-

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Indicadores financieros

Los indicadores permiten tener una visión a la Gerencia y a los lectores de los balances de una empresa, respecto a cuan efectivos han sido los esfuerzos realizados por los directivos para generar utilidades contables tanto en sus ventas como en sus recursos, cuan eficiente ha sido el

control de sus costos y gastos y cómo se han invertido los recursos que se generan por el desempeño de la actividad.

Mediante la aplicación de índices financieros podremos interpretar los resultados para tomar decisiones oportunas.

Los indicadores financieros sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, de esta manera convertir ventas en utilidades.

Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio.

ROI (RENDIMIENTO DEL ACTIVO): Conocida por sus siglas en inglés Return on Investment (ROI), permite determinar la rentabilidad que se genera por intervenir en Activos, mostrando cuan eficientes han sido los directivos en la inversión de sus recursos. Indica cuanto genera en utilidades para los socios cada dólar invertido en la empresa. El resultado representa el porcentaje de Utilidad Neta que se genera por cada \$100 invertidos en Activos. Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejarán cuan productivo ha sido el Activo de la entidad.

$$\text{Fórmula del ROI} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO}}$$

MARGEN OPERACIONAL: Es un indicador de rentabilidad que muestra cuan rentable es un negocio, independiente de la forma de financiamiento. Es decir permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva; igualmente muestra si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la manera de financiarse.

El resultado indica la utilidad operaciona por cada cien dólares de ingresos, también puede expresar cuanto queda de cada dólar vendido, para cubrir los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los socios.

$$\text{Fórmula del Margen Bruto} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

Tabla N° 28.- Indicadores de Gestión y de Rentabilidad

TIPOS DE INDICADORES	FÓRMULA
INDICADORES DE GESTIÓN	
1.- Rotación de cartera	Ventas / Cuentas por cobrar
2.- Rotación de activo fijo	Ventas / Activo fijo
3.- Rotación de activo total	Ventas / Activo total
4.- Período medio de cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
5.- Impacto gastos administración y ventas	Gastos administrativos y de ventas / Ventas
6.- Impacto de la carga financiera	Gastos Financieros / Ventas
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
1.- Rentabilidad neta de ventas (margen neto)	Utilidad Neta / Ventas
2.- Rentabilidad operacional del patrimonio	(Utilidad operacional / Patrimonio)
3.- Rentabilidad financiera	Utilidad Neta / Patrimonio Neto

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado Por: Lucia Villacis

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

UN: Utilidad Neta; Después del 15% de trabajadores e impuestos a la Renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos Operacionales-costos de ventas-gastos administrativos y ventas)

6.7 Metodología. Modelo operativo

Para la ejecución de la presente propuesta es preciso partir de la conformación de un grupo multidisciplinario y el apoyo de la Gerencia. El objetivo inicial definir los estándares a ser utilizados. Este equipo involucrará al Departamento Financiero, Gerencia, y al Personal operativo del Departamento de Encomiendas.

El proceso de implementación de un sistema que permita evaluar al talento humano de la entidad deberá concentrar un gran esfuerzo en capacitaciones periódicas al personal, por cuanto es el personal que ayudará a que este sistema tenga éxito o no y es por tanto de importancia que conozca adecuadamente lo que se pretende realizar, cuáles son los objetivos, enfatizando que el logro de las metas previstas contribuirá a mejorar los rendimientos y por ende una mayor fuente de recursos para el personal.

El sistema generará muchas interrogantes en el personal, el cual puede verse amenazado por ser el sistema diseñado para mejorar la eficiencia en los procedimientos que requiere la prestación de los servicios que oferta la Cooperativa de Transporte Y turismo Baños y siempre se encontrará a quien le incomode los controles, por cuanto un mayor control se podrán determinar y medir las falencias, ineficiencias y la falta de productividad.

Las fases de las que se compone esta propuesta se detallan a continuación:

Tabla N° 29:- Fases de la Propuesta

FASE	PASOS	OBJETIVOS	RESPONSABLE
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos institucionales • Valores institucionales 	Determinar dónde está la empresa y hasta dónde se desea llegar.	Lucia Villacís
Estructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama estructural • Organigrama funcional 	Representar unidades administrativas y sus funciones	Lucia Villacis
Perfil Requerido para las agencias	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del perfil ocupacional para el cargo de oficinista 	Establecer requerimientos básicos a cumplirse	Lucia Villacis
Evaluación del desempeño del personal operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar en los puestos de trabajo a todos y cada uno de los oficinistas. 	Conocer la situación actual en los puestos de trabajo de los prestadores de servicios	Lucia Villacis Sr. Marco Guevara
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Rentabilidad 	Tener una visión a la Gerencia de los balances de la empresa	Lucia Villacis

Elaborado por: Lucía Villacis.

Planificación Estratégica

Misión

Ser un medio para el desarrollo y reactivación de la economía del país, ofertando un servicio eficaz, eficiente, competitivo y oportuno en el transporte público de pasajeros, guías de correo y carga a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, directivos, socios y prestadores de servicios de la institución, apoyado en la capacidad del

talento humano para de esta manera asegurar el desarrollo de la Cooperativa de Transportes y Turismo “Baños” y de sus socios.

Visión

Formarse como una de las Cooperativas de Transporte líder e innovadora que oferte un servicio de transporte público de pasajeros y encomiendas de excelencia, que satisfagan por su seguridad, responsabilidad y cumplimiento apoyando el desarrollo de la provincia y del país.

Objetivos Institucionales

- Prestar el servicio público de pasajeros sean personas naturales como también aquellas pertenecientes a personas jurídicas legalmente establecidas, por las rutas y frecuencias determinadas para la Cooperativa o mediante fletes especiales; para el efecto, se utilizarán las unidades de su parque automotor debidamente acreditadas y registradas en la Institución, de conformidad con las normas dispuestas por los Organismos y Autoridades de Tránsito del País.
- Promover el esfuerzo propio y la ayuda mutua entre los integrantes de la Cooperativa, fomentando el compañerismo y la solidaridad, a fin de obtener su mejoramiento social, económico y cultural mediante la ejecución de programas específicos de mejoramiento organizacional, así como mediante el ahorro y crédito interno.
- Implantar políticas de control para que los vehículos de los socios se encuentren en buen estado mecánico y reúnan las condiciones

modernas de comodidad y seguridad necesarias que garanticen servicio eficiente a la ciudadanía.

- Apoyar en la tramitación para la consecución de créditos ante organismos nacionales o extranjeros, de acuerdo con la disponibilidad de la Cooperativa, para que el socio modernice su unidad de transporte a fin de dar al usuario mayor comodidad y seguridad necesaria, que garanticen servicio eficiente a la ciudadanía.
- Dotar a los socios de un almacén para suministros de aceites, lubricantes y accesorios para el mantenimiento de sus unidades de transporte, así como surtidores de combustibles, que permitan a la Cooperativa generar sus propios recursos de autogestión gerencial.
- Efectuar en beneficio de los socios cursos sobre educación cooperativista, sindical, relaciones humanas y actividades de crecimiento cualitativo, los mismos que tendrán el carácter de obligatorios.
- Fomentar el turismo en el país, para lo cual podrá promocionar paquetes turísticos a los usuarios, agendas de visitas y tours de viajes especialmente desde y hacia el cantón Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua.
- Cumplir con todos los objetivos y finalidades señalados en la Ley de Cooperativas y en su Reglamento General.

Valores institucionales

- Sentido de servicio

- Responsabilidad
- Transparencia
- Esfuerzo de superación

Organigrama Estructural

Al no existir organigramas estructural y funcional en la empresa, se propone a continuación los mismos. En el organigrama estructural de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”, se representa todas las unidades administrativas y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

De acuerdo a lo estipulado en el Art. 30 de la Ley de Cooperativas, la estructura de la institución objeto de estudio es la siguiente:

Nivel Legislativo.- Es el encargado de legislar sobre las políticas que debe seguir la cooperativa, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas y decidir sobre aspectos de mayor importancia. Está constituido por:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

Nivel Directivo.- Es el encargado de tomar decisiones sobre las políticas generales y sobre actividades básicas ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Está conformado por:

- Gerencia
- Presidencia

Nivel Asesor.- Encargado de asesorar a la Asamblea General y a los Consejos de Administración y Vigilancia, en aspectos tales como accidentes, educación, asuntos sociales y créditos.

- Comisión de Educación y Deportes
- Comisión de Asistencia y Asuntos Sociales
- Comisión de Crédito
- Comisión de Accidentes.

Nivel Operativo.- Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los niveles legislativo y directivo. Está integrado por:

- Departamento Financiero
- Departamento de Recaudaciones – Boletería – Encomiendas
 - Agencias Quito
 - Agencia Ambato
 - Agencia Baños
 - Agencia Cuyabeno (Tarapoa)
 - Agencia el Coca
 - Agencia Guaranda
 - Agencia Guayaquil
 - Agencia Sacha
 - Agencia Libertad

- Agencia Lago Agrio
- Agencia Latacunga
- Agencia El Loreto
- Agencia Macas
- Agencia Puyo
- Agencia Puerto el Carmen
- Agencia Quevedo
- Agencia Riobamba
- Agencia Salcedo
- Agencia Shushufindi
- Agencia Santo Domingo
- Agencia Tena

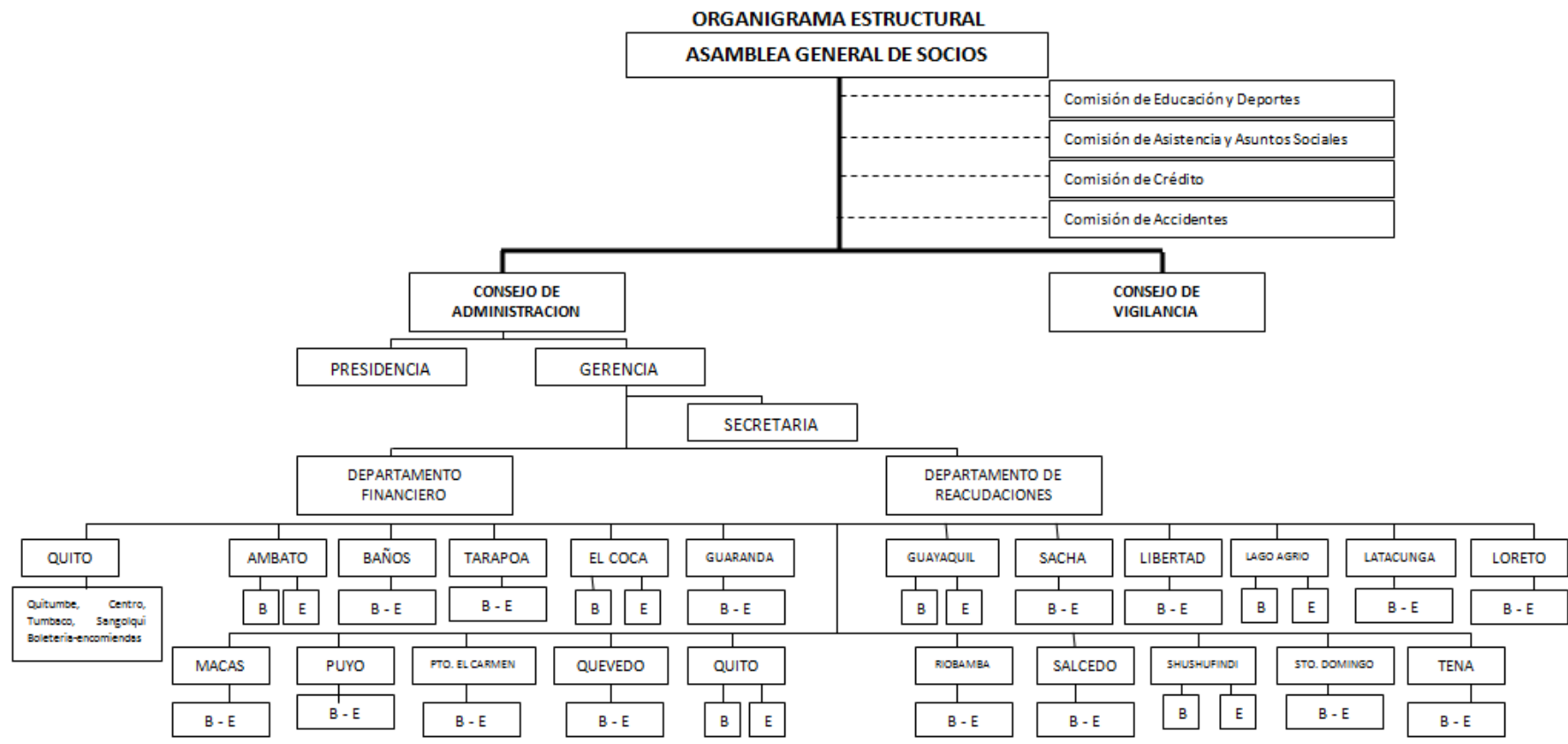
Nivel Auxiliar.- Ayuda a los niveles legislativo y Directivo, proporcionando servicios generales que hacen fluida la vida administrativa de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”. El mismo está integrado por:

- Secretaría
- Auxiliar de Presupuestos
- Auxiliar de Expresos
- Auxiliar de Encomiendas

Organigrama Funcional

El organigrama planteado a continuación se realizó en base a las funciones establecidas en el Estatuto y Reglamento Interno de la institución, tomando en cuenta los requerimientos actuales que coadyuven al mejor funcionamiento de los departamentos que conforman la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”.

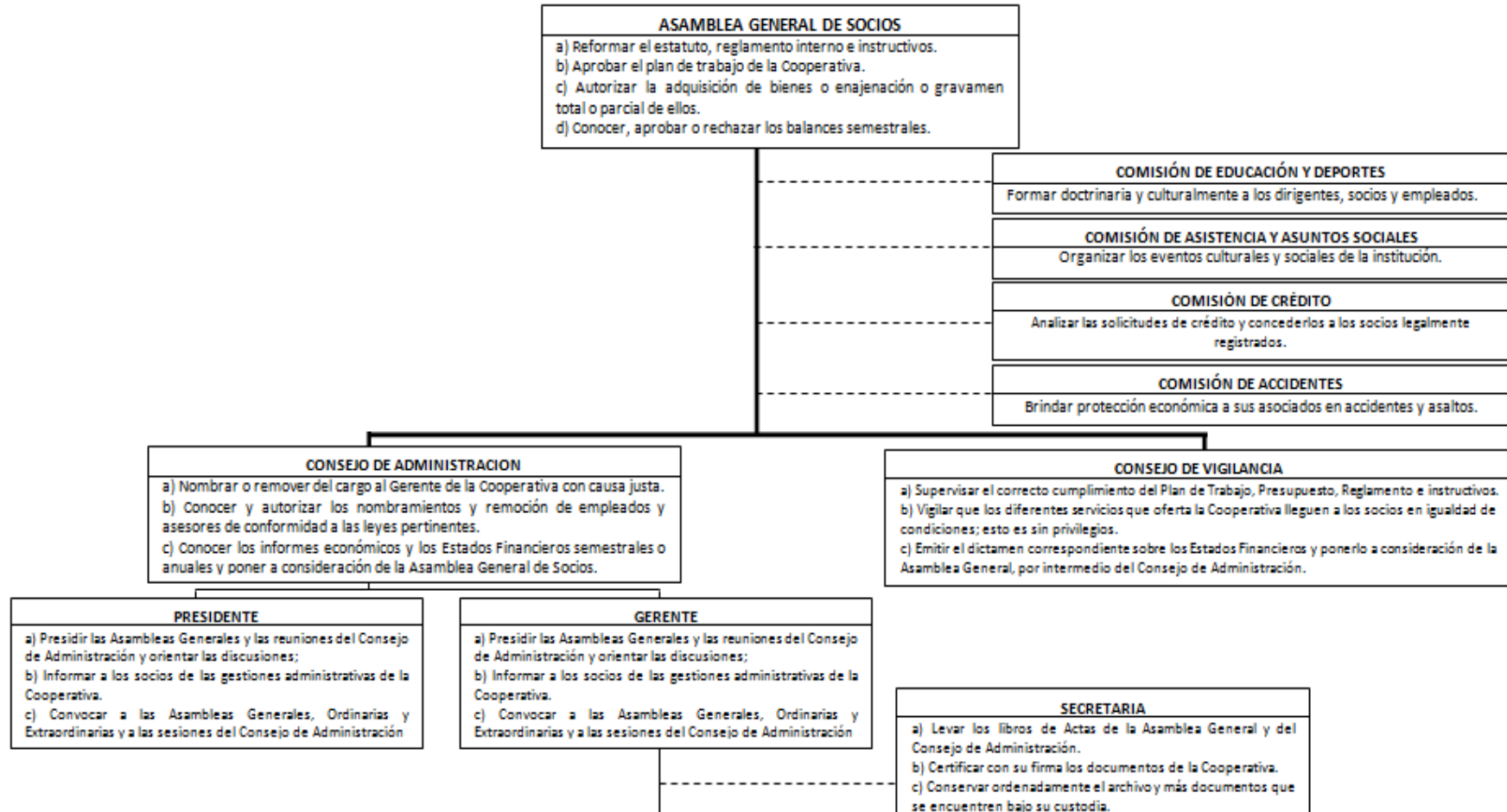
COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO "BAÑOS"

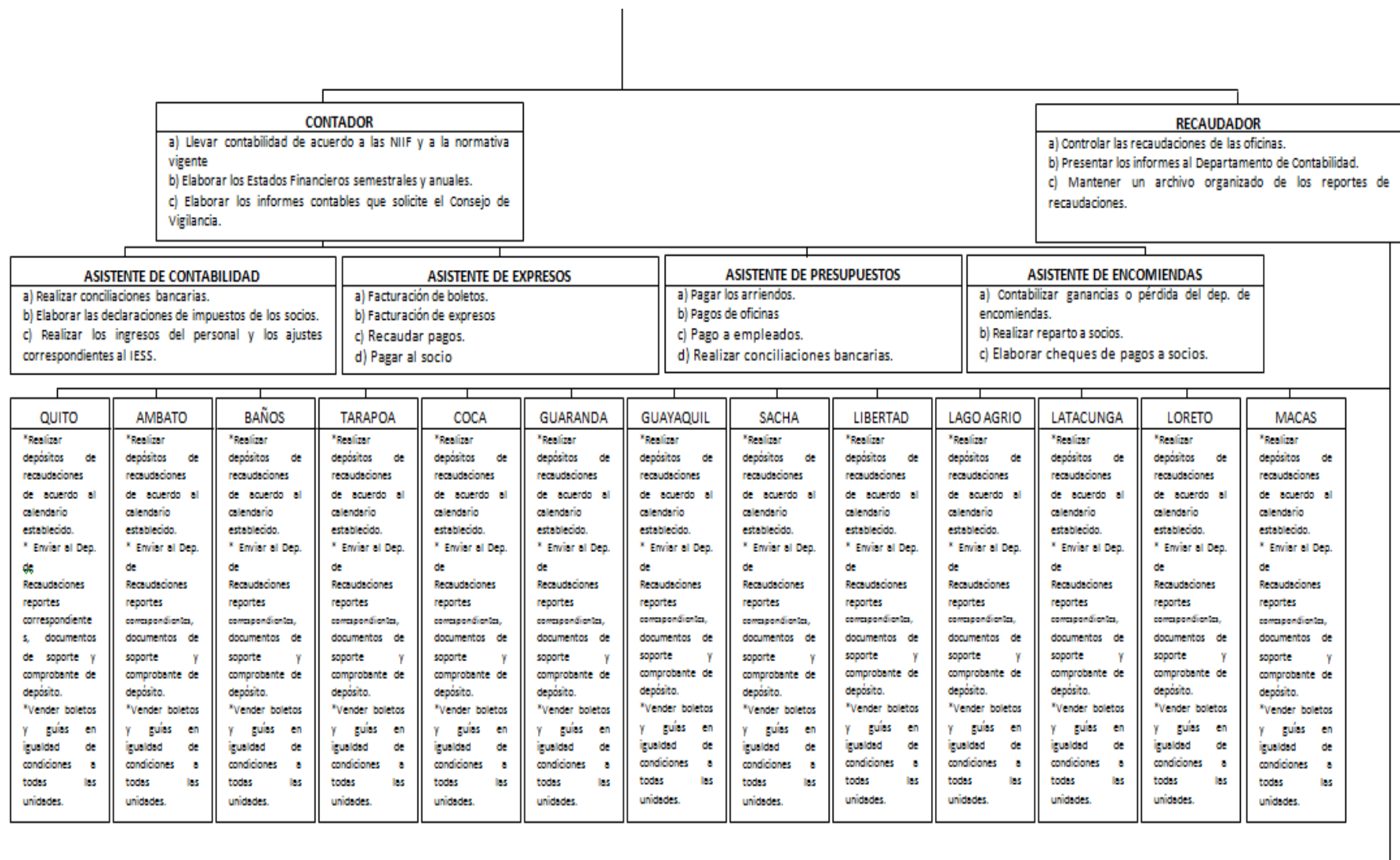


Elaborado por: Lucia Villacis.

COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO "BAÑOS"

ORGANIGRAMA FUNCIONAL





PUYO	PTO. EL CARMEN	QUEVEDO	RIOBAMBA	SALCEDO	SHUSHUFINDI	STO. DOMINGO	TENA
<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>	<p>*Realizar depósitos de recaudaciones de acuerdo al calendario establecido.</p> <p>* Enviar al Dep. de Recaudaciones reportes correspondientes, documentos de soporte y comprobante de depósito.</p> <p>*Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades.</p>

Elaborado por: Lucia Villacis.

A continuación se expone en forma más detallada las funciones de cada una de las unidades administrativas que conforma la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”:

Asamblea General.- Es la encargada de:

- a) Reformar y aprobar el Estatuto y Reglamento Interno.
- b) Aprobar el plan de trabajo de la Cooperativa y autorizar los gastos que le corresponda.
- c) Autorizar la adquisición de bienes o su gravamen o la enajenación total o parcial de ellos.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- e) Decretar la distribución de excedentes de conformidad con la Ley y Reglamento General de Cooperativas.
- f) Elegir y remover con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones Especiales y a cualquier otro delegado que debe designar la Cooperativa ante entidades de integración del sistema.
- g) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras, su afiliación a cualquiera de las organizaciones de Integración Cooperativista, cuya obligación no sea obligatoria.
- h) Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.
- i) Autorizar la emisión de Certificados de Aportación.
- j) Resolver en apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa; y,
- k) Cumplir con las demás obligaciones y ejecutar los demás derechos contemplados en la Ley y Reglamento General, en el presente Estatuto, en los Reglamentos Internos, y demás resoluciones que se dictaren.

Consejo de Administración.- Organismo que tiene a su cargo:

- a) Designar al Presidente de la Cooperativa.
- b) Dictar normas generales para regular la gestión de la administración interna de la Cooperativa y de las relacionadas al cargo de Gerente y de los empleados de la Cooperativa, sujetándose a las disposiciones que rigen la materia Cooperativista.
- c) Sancionar a los socios que incumplan las disposiciones que rigen la materia Cooperativista.
- d) Sancionar a los socios que incumplan las disposiciones legales reglamentarias y estatutarias.
- e) Nombrar al Gerente y fijar su sueldo o remuneración de acuerdo al Capital Social de la Cooperativa y a las actividades y funciones que vaya a desempeñar y autorizar la contratación de los empleados necesarios para el cumplimiento de sus metas y objetivos y removerlos por causa justa.
- f) Fijar el monto de la caución que obligatoriamente deberá rendir el Gerente y más empleados de la Cooperativa que manejen o administren bienes, rentas o valores de la misma.
- g) Autorizar al Gerente la suscripción de contratos y la realización de pagos con recursos de la Cooperativa que le correspondan. De acuerdo con el Estatuto.
- h) Conocer y presentar para la aprobación de la Asamblea General, la memoria anual y los Balances Semestrales, previo dictamen del Consejo de Vigilancia.
- i) Elaborar y presentar para conocimiento y aprobación de la Asamblea General el proyecto de reformas al Estatuto.
- j) Sesionar una vez a la semana.
- k) Designar a la Institución del Sistema Financiero Nacional como depositario oficial de los dineros de la Cooperativa.
- l) Designar cuando sea necesario a los integrantes de las comisiones Especiales.

- m) Aceptar o rechazar las solicitudes para nuevos socios.
- n) Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente, personal técnico y administrativo de la Cooperativa.
- o) Elaborar la proforma presupuestaria y el Plan General de Trabajo de la Cooperativa y someterlos a conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- p) Establecer las normas para la concesión de préstamos, tasas de interés legales, plazos de pago, montos máximos, garantías y las demás condiciones y particularidades de la administración de créditos internos habrá una comisión especial.
- q) Establecer sistemas y políticas de control de la gestión Institucional en todos los órdenes de la misma.

Consejo de Vigilancia.- Está facultado a:

- a) Supervisar las inversiones financieras que se realicen en la Cooperativa.
- b) Controlar el movimiento económico de la Cooperativa y emitir el correspondiente informe sobre la razonabilidad del mismo a la Asamblea General.
- c) Cuidar que el sistema de contabilidad se lleve observando las normas de la técnica contable para garantizar su corrección, analizar y poner en conocimiento de la Asamblea General los Balances Económicos Semestrales para su aprobación.
- d) Realizar informes sobre la situación de socios dentro de la Cooperativa o cualquier tipo de informe que sea solicitado ya sea por el consejo de administración o por la Asamblea General.
- e) Poner el visto bueno o vetar cuando sea el caso los actos o contratos en los que comprometan los recursos o bienes de la Cooperativa, cuando no satisfagan sus intereses, particular que pasarán por escrito para conocimiento y resolución del consejo de Administración o de la Asamblea General.

- f) Sesionar una vez por semana.
- g) Ejercer las demás facultades y cumplir con las demás obligaciones que les sea atribuido de conformidad con la Ley.
- h) Responsabilizarse solidariamente con los miembros del consejo de Administración y con el Gerente en forma personal y pecuniariamente del manejo y administración de la Cooperativa.

Comisión de Educación y Deportes.- Está encargada de:

- a) Planificar conjuntamente con el Consejo de Administración la realización de seminarios de educación cooperativa, técnico profesional para socios, empleados y tripulación de las unidades e incluirlos en el plan de trabajo, para que sus costos sean aprobados en el presupuesto.
- b) Organizar y desarrollar los programas de educación y deportes, difusión cooperativista y cultural.
- c) Procurar la capacitación de los Directivos y empleados, a través de cursos o seminarios.
- d) Presentar al consejo de Administración un informe semestral de las actividades realizadas.

Comisión de Asistencia y Asuntos Sociales.- Entre sus funciones tenemos:

- a) Planificar conjuntamente con el Consejo de Administración la realización de actividades sociales para la integración de los socios, empleados y tripulación de las unidades e incluirlos en el Plan de Trabajo, para que sus costos sean aprobados en el presupuesto;
- b) Organizar los eventos Culturales y sociales de la institución.

- c) Estudiar y procurar resolver los problemas sociales más críticos de los socios en casos de: incendios, robos públicos, accidentes, enfermedad, calamidad doméstica.
- d) Realizar visitas y planificar asistencia a los socios o a sus familiares y empleados.
- e) Elaborar acuerdos de condolencia, en caso de fallecimiento de familiares de los socios.
- f) Asistir y presentar todo el auxilio necesario a los familiares, en caso de fallecimiento del socio.
- g) Si fuera del caso, tramitar a nombre del socio afectado el pago por indemnizaciones en la Comisión de Accidentes;
- h) Organizar recolectas para contribuciones en los casos que no contempla la comisión de accidentes para la ayuda económica de los socios y tripulación;
- i) Organizar recolectas económicas para la asistencia a los empleados de la Cooperativa en caso de enfermedad, accidente o muerte.

Comisión de Crédito.- Realizará lo siguiente:

- a) Analizar las solicitudes de crédito.
- b) Conceder crédito o un alcance al crédito a todos los socios legalmente registrados en igualdad de condiciones, de acuerdo con la disponibilidad de liquidez de la Cooperativa.
- c) Controlar que los créditos estén respaldados por una letra de cambio y un pagaré a nombre de la Institución y con la respectiva firma del garante, el mismo que deberá ser socio de la Institución.
- d) Vigilar que se cumpla la recuperación de los créditos en un plazo no mayor a 24 meses.

Comisión de Accidentes.- Realizará lo siguiente:

- a) Actuar con diligencia, seriedad e imparcialidad.
- b) Vigilar que los socios se encuentren al día en el pago de sus obligaciones para obtener el beneficio que concede esta comisión.
- c) Autorizar en forma oportuna y diligente los valores por el o los accidentes que sufrieren los socios.
- d) Realizar inspecciones periódicas al vehículo en lo referente a lo mecánico.
- e) Inspeccionar que el vehículo se encuentre en perfectas condiciones para brindar la seguridad y comodidad de los pasajeros.

Presidente.- Es responsable de:

- a) Presidir las Asambleas Generales, las Sesiones del Consejo de Administración y los actos oficiales de la Cooperativa procurando orientar las discusiones y mantener el respeto a las personas y el orden.
- b) Convocar a los socios para la realización de las Sesiones de Asambleas Generales con la anticipación correspondiente, debiendo adjuntar el Orden a tratarse. Convocará igualmente a los Miembros del consejo de Administración para que conozcan y resuelvan los asuntos sometidos a su conocimiento, con la prioridad que señala el presente Estatuto.
- c) Presidirá los actos oficiales de la Cooperativa.
- d) Dirimir con su voto los empates en las votaciones en las Asambleas Generales y en el Consejo de Administración.
- e) Informar a los socios sobre la gestión de la Cooperativa.
- f) Suscribir conjuntamente con el Gerente los certificados de aportaciones.

- g) Aperturar conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias necesarias para la correcta gestión de la Cooperativa y realizar su administración.
- h) Firmar la correspondencia de la Cooperativa que le corresponda y resolver los asuntos urgentes de la misma, debiendo informar sobre los resultados en la sesión inmediata siguiente al Consejo de Administración o a la Asamblea General, dependiendo de la gravedad o importancia.
- i) Cuando el Presidente desee intervenir en las discusiones, debates de la Asamblea o Consejo de Administración o presentar mociones a consideración y resolución de estos organismos obligatoriamente deberá encargar la dirección de la sesión a uno de los vocales del consejo de Administración en su orden de elección, para poder intervenir conjuntamente con los socios de la base.

Gerente.- Entre sus funciones citamos las siguientes:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- b) Suscribir, conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación.
- c) Aperturar y administrar las cuentas bancarias para la gestión financiera de la Cooperativa conjuntamente con su Presidente, de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias.
- d) Realizar inversiones financieras directas hasta por \$5000 Dólares Americanos; de \$5001 hasta \$10000 se requerirá la autorización previa del Consejo de Administración; de \$10001 dólares americanos en adelante, será necesaria la autorización expresa de la Asamblea General. El monto fijado como capacidad de gasto e inversión de los recursos financieros de la Cooperativa, se reajustará anualmente de 25 por ciento, sin necesidad de autorización expresa.
- e) Rendir la caución que determine el Consejo de Administración.

- f) Mantener bajo su responsabilidad, custodia y cuidado los bienes de la Cooperativa, solidariamente con el Contador y Bodeguero si lo hubiere.
- g) Organizar y dirigir la administración de la Cooperativa, conforme la normatividad legal reglamentaria y estatutaria vigentes y más disposiciones que rijan la actividad gerencial.
- h) Dirigir y establecer la supervisión y el control de la gerencia contable de la Cooperativa, conforme a las normas que rigen la Técnica contable, las políticas y disposiciones que imparta el Consejo de Vigilancia.
- i) Asistir a las sesiones del Consejo Administración con voz informativa.
- j) Presentar los Balances Semestrales de la gestión económica y de la administración de la Cooperativa para conocimiento y consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- k) Nombrar al personal administrativo de la Cooperativa, cuya designación no corresponda a los demás Organismos y removerlos por causa justa.
- l) Solicitar la calificación de nuevos socios a la Dirección Nacional de Cooperativas una vez que hayan sido admitidos por el consejo de Administración; dicho trámite lo efectuará en un plazo máximo de 15 días posteriores a la fecha en que se efectuó la sesión del Consejo de Administración en la que se aceptó al aspirante socio.
- m) Suministrar los datos e información que soliciten por escrito los socios de la Cooperativa a la Gerencia o a las demás Organismos de la Administración.
- n) Cumplir y hacer cumplir las obligaciones que le señale la ley de Cooperativas, su Reglamento General, el Estatuto y la Reglamentación Interna que se dicte para la correcta gestión de la Cooperativa.

Contador.- Estará encargado de:

- a) Elaborar los comprobantes de egreso y cheques.
- b) Registrar los asientos de ingresos y egresos
- c) Controlar los saldos del libro bancos y conciliarlos.
- d) Elaborar roles de pago de los empleados.
- e) Controlar los inventarios de consumo interno para la venta.
- f) Realizar las declaraciones de impuestos según la Ley de Régimen Tributario Interno.
- g) Elaborar las liquidaciones mensuales de los socios.
- h) Realizar las declaraciones de patentes y otros que exijan los municipios a nivel nacional.
- i) Controlar los reportes de recaudaciones emitidos por el departamento de Recaudaciones.
- j) Elaborar los estados Financieros conforme a las NIIF.
- k) Asesorar al Gerente y Presidente en el manejo administrativo y económico.

Asistente de Contabilidad.- Estará encargado de:

- a) Depositar los valores cobrados en efectivo por operaciones ajenas a la venta de boletos o encomiendas.
- b) Realizar conciliaciones bancarias
- c) Realizar transferencias bancarias por el pago de remuneraciones a los empleados o por el pago a proveedores.
- d) Elaborar el cálculo y planillas de los XII y XIV sueldos.
- e) Realizar los ingresos del personal y ajustes correspondientes al IESS.
- f) Verificar y elaborar las órdenes de pago de los reclamos presentados por los socios.
- g) Elaborar las declaraciones de impuestos de los socios.

- h) Mantener un archivo ordenado de los comprobantes de ingresos y egresos, etc.
- i) Elaborar retenciones en la fuente de cada factura.
- j) Revisar los soportes de las cajas chicas enviadas por las agencias.
- k) Elaborar el anexo transaccional.
- l) Armar las liquidaciones mensuales de los socios.
- m) Elaborar las facturas de aportes de los socios.
- n) Despachar los pagos a las agencias.

Recaudador.- Bajo su responsabilidad está el:

- a) Controlar las recaudaciones de las diferentes agencias.
- b) Emitir semanalmente los reportes de las recaudaciones.
- c) Mantener un registro actualizado de las recaudaciones.
- d) Revisar los documentos de soporte de los reportes enviados por las agencias.
- e) Consolidar los reportes de asistencia del personal en cada una de las oficinas y entregarlo el primer día de cada mes.
- f) Solicitar cotizaciones de compra de bienes o servicios que requiera la Cooperativa.
- g) Coordinar la adquisición y distribución a las agencias de los refrigerios entregados a los pasajeros.

Jefe de agencia – auxiliares de oficina boletería - auxiliares de oficina encomiendas.

- a) Comunicar al Gerente las novedades existentes.
- b) Elaborar reposiciones de caja chica.
- c) Realizar depósitos de las recaudaciones.
- d) Enviar los reportes de las recaudaciones y los documentos de soporte.
- e) Realizar las compras de los bienes que se necesiten en la agencia.

- f) Cancelar deudas contraídas con los proveedores de bienes o servicios.
- g) Vender boletos y guías en igualdad de condiciones a todas las unidades de la cooperativa.
- h) Mantener un archivo ordenado.
- i) Entregar el cierre de caja respectivo con el dinero o los comprobantes que justifiquen el mismo.
- j) Mantener aseado y ordenado el lugar de trabajo.

Secretaría.- Realizará lo siguiente:

- a) Llevar con claridad y corrección los Libros de Actas de las sesiones de las Asambleas Generales y de los del Consejo de Administración y Vigilancia.
- b) Llevar la correspondencia al día y mantener en orden los archivos de la Cooperativa.
- c) Conservar ordenadamente el archivo y más documentos que se encuentren bajo su custodia.
- d) Firmar conjuntamente con el Presidente las Actas de la entidad y certificar con su firma los documentos oficiales generados en la Cooperativa.
- e) Llevar los registros documentales de los socios archivados y referenciados.
- f) Guardar discreción respecto a datos confidenciales, sobre asuntos relacionados con el trabajo.
- g) Comunicar por escrito en forma inmediata las resoluciones asumidas por la Asamblea General o el Consejo de Administración.
- h) Contestar las llamadas telefónicas.
- i) Las demás funciones que le asignare el Consejo de Administración de conformidad con las Leyes y Reglamentos que rigen la actividad.

Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica sencilla de análisis que facilita determinar la situación actual de la empresa, también ayudara a reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente a la empresa.

Las fortalezas: son los elementos positivos que posee la empresa, estos constituyen los recursos para la consecución de los objetivos.

Las oportunidades: Son factores circunstanciales, recursos externos, políticas o personas que pueden contribuir de manera positiva en lograr los objetivos propuestos, en el futuro pueden convertirse en fortalezas.

Las debilidades: son factores negativos y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para lograr los objetivos planteados.

Las amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de objetivos dentro de empresa.

Tabla N° 30.- FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de recursos humanos y materiales suficientes. • Años de servicio a nivel provincial y nacional. • Ser una de las más grandes empresas en el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas. • Ingresos representativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevas agencias en las ciudades donde se requiera del servicio. • Llegar día a día donde nuevos clientes • Accesos a créditos con facilidad. • Innovar sus flotas vehiculares periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • No se capacita al personal. • Se necesita otra auxiliar contable. • No están bien definidas las funciones del personal. • No se efectúan evaluaciones al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política, social y económica del país. • Eventos climatológicos. • Incremento de nuevas cooperativas y Compañías. • Períodos de administración muy cortos. • Cambios constantes de dirigentes.

Elaborado por: Lucia Villacis.

Una vez identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”, se pone en conocimiento a los Directivos de la empresa para que ellos tomen cartas en el asunto, apliquen acciones correctivas a tiempo y de la manera más acertada conviertan a sus debilidades y amenazas en fortalezas en el corto plazo, especialmente en cuanto se refiere al personal que está a su cargo, puesto que ellos son el contacto directo con el cliente; a la vez se sugiere no confiarse de sus fortalezas y oportunidades, sino más bien pulirlas día tras día para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Diseño del perfil que deberán cumplir los oficinistas de agencia

Tabla N° 31.- PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del puesto: OFICINISTA DE BOLETERIA Y/O ENCOMIENDAS
Relación de autoridad y dependencia Dependencia: Jefe de agencia-Recaudador y otros niveles jerárquicos Responsable de la agencia a su cargo
Sueldo a pagarse: \$300.00

FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

Venta de boletos y/o guía de encomiendas (Recepción y entrega)
--

<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos 	
Mayor de edad	Tener un curso de Relaciones Humanas
Secundaria completa Honesto Amable Dinámico	Responsable Ordenado Respetuoso Trabajo bajo presión
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia 	
1 AÑO	Tipos de funciones en los que se requiere tener experiencia <ul style="list-style-type: none"> Ventas Atención al cliente
<ul style="list-style-type: none"> Cualidades personales 	
Inteligencia: Normal superior	
Aptitudes:	
Verbales	Analíticas Numéricas
Características de personalidad	
Comunicativo	Dinámico Reflexivo Adaptable

Elaborado por: Lucia Villacis Aprobado por: Gerente – Asamblea General Fecha: Agosto 2011.
--

Elaborado por: Lucia Villacis.

Período de prueba.

- Todo empleado nuevo será sometido a un período de prueba de tres (3) meses.
- Al finalizar este período el empleado será evaluado.
- Si un empleado es promovido a una posición de mayor responsabilidad y complejidad, deberá agotar un período probatorio de tres meses y someterse a la evaluación correspondiente.
- Si la evaluación no resulta satisfactoria, la cooperativa no está obligada a mantenerlo en el cargo, ni a reintegrarlo a la posición anterior.

Procedimientos.-

- El contador llevará el control de la fecha de ingreso de nuevos empleados y enviará el formulario de evaluación del período de prueba.
- El contador realizará la evaluación ponderando cada uno de los aspectos y los discutirá con los empleados y remitirá a la gerencia con sus recomendaciones.
- El gerente, los presidentes de los consejos de administración y vigilancia tomarán la decisión de renovar el contrato o terminarlo.
- Cuando el proceso ya haya sido completado, el gerente procederá a enviar una carta de confirmación en el puesto y/o despido al

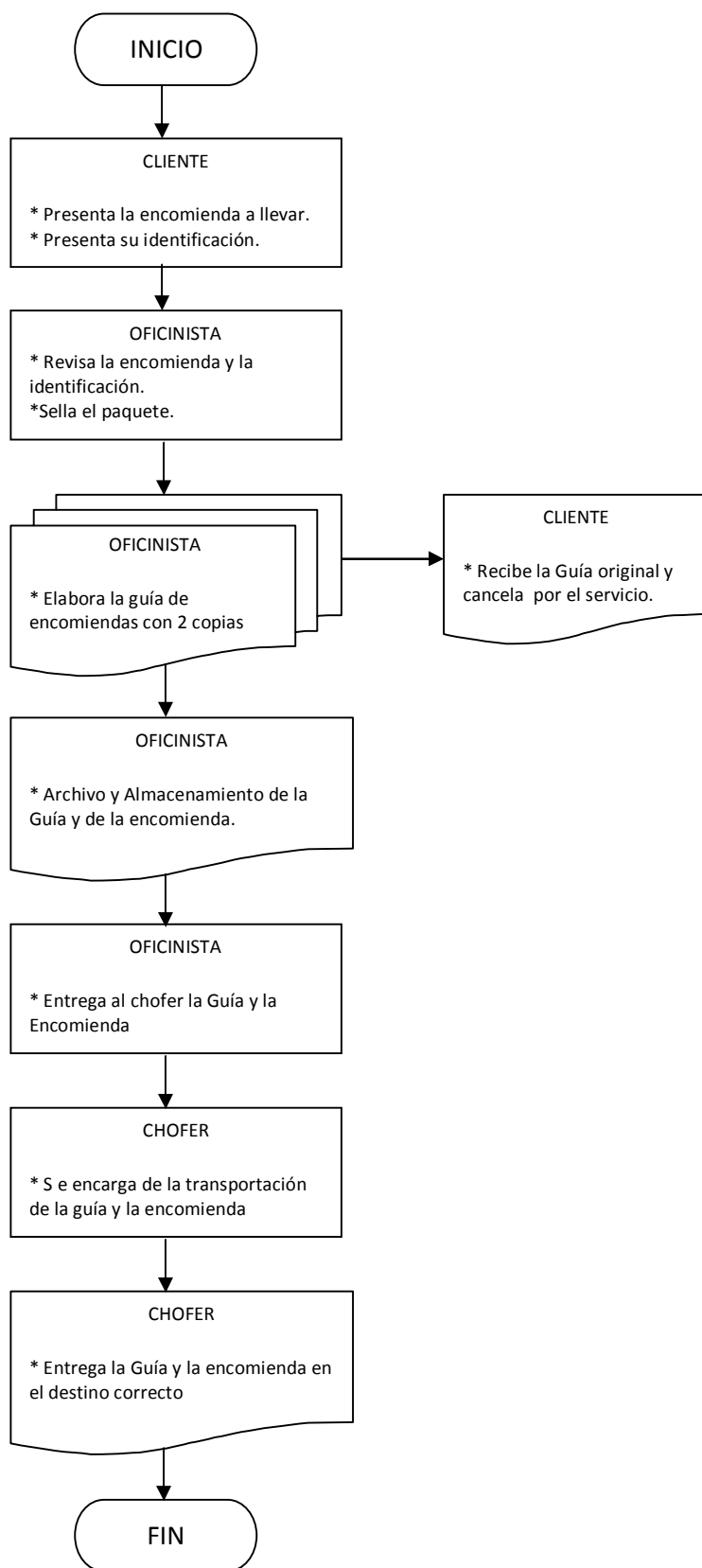
empleado con copia al Departamento de Contabilidad para los fines correspondientes.

Capacitación de personal.-

- El gerente y los presidentes de los consejos de administración y vigilancia realizan un análisis de las necesidades de la empresa y establecen la temática de la capacitación.
- Los instructores serán seleccionados por el gerente y los presidentes de los consejos de administración y vigilancia.
- La secretaria es la encargada de comunicarse con los posibles instructores.
- El gerente entrevista a los posibles instructores y ultima detalles.
- Se comunica a las agencias la fecha y hora de la capacitación con carácter de obligatorio.
- La secretaria verifica la puntualidad y asistencia de los presentes.
- La secretaria es la encargada de adquirir todo lo necesario para la realización del evento que al menos será una vez al año.

A continuación se detallan los pasos de la recepción – entrega de encomiendas.

Gráfico N° 18.- Flujograma de recepción de encomiendas



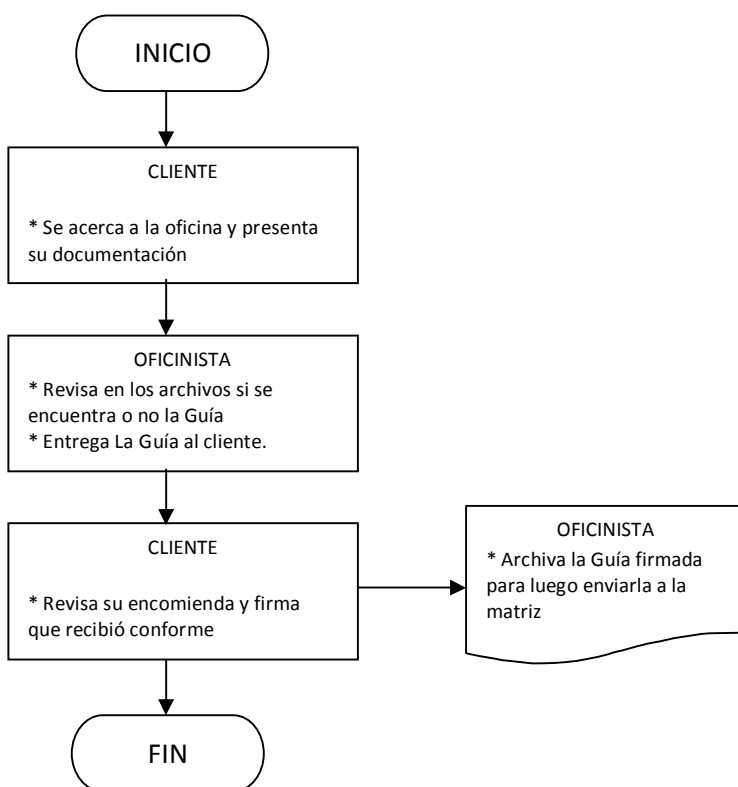
En varias ocasiones no realizan todos los procesos, son omitidos ya sea por el tiempo o por descuido del trabajador. Entre la mayoría de los procesos que no se cumplen podemos resaltar los siguientes:

- El oficinista no revisa la encomienda por ende no existe constatación física y los valores registrados son únicamente los declarados por el cliente.
- Al llegar a las oficinas el paquete ya se encuentra sellado y el oficinista no revisa el contenido ni su estado.
- No se tiene un archivo ordenado de las Guías y el lugar de almacenamiento de los paquetes muchas veces no se efectúa por el espacio de la oficina, es ahí donde se pierden o se confunden los destinos ya que por la presión del tiempo no se llevan todos los bultos.
- Cuando los paquetes no son representativos los choferes se descuidan de entregar en los destinos correctos, más aún cuando el destino es largo y se tiene ingresos a los diferentes terminales en fracciones de tiempo.

Esto es lo que sucede tanto en la recepción como en la entrega de las encomiendas, destacando además los siguientes procesos en la entrega de las mismas:

- No se verifica de la manera correcta los nombres de quien recibe.
- Al no especificar el número de bultos, no se los entrega completos.
- Cuando se confunden los destinos, existen casos en que los productos son perecibles y hasta efectuar las correcciones llegan pero en mal estado.

Gráfico N° 19.- Flujograma de entrega de encomiendas



De esta manera se han establecido los puntos críticos de control, para poder tomar acciones correctivas y al mismo tiempo dar a conocer en que está fallando el personal operativo en la mayor parte de las agencias.

Evaluación del desempeño

Es el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. Para lo cual es necesaria la intervención del Gerente y la participación de los trabajadores de las agencias encomiendas. Los aspectos tomados en cuenta para la evaluación están basados en el perfil ocupacional que los trabajadores deben tener. (Ver Anexo 6)

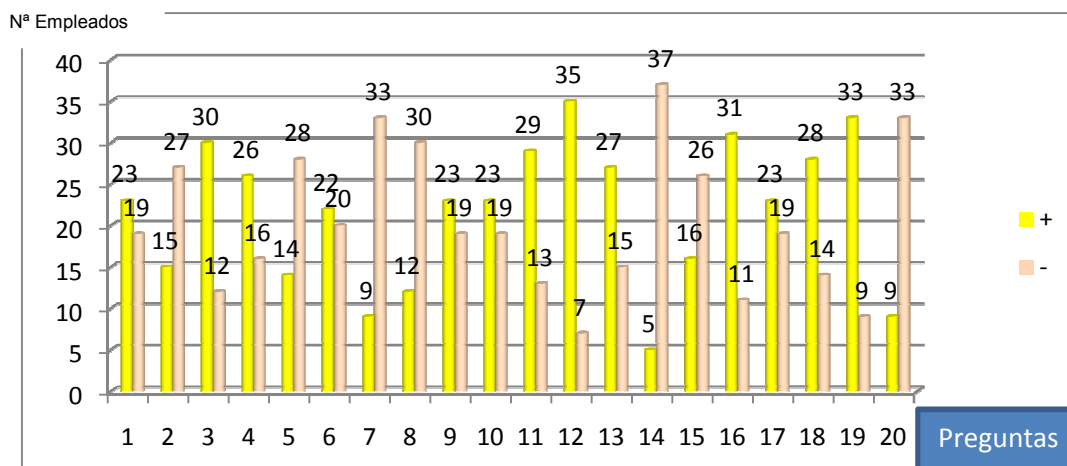
Tabla Nº 32

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE ENCOMIENDAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO "BAÑOS"																																					
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20																	
Nombre	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-																	
1 Jady Naranjo	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
2 Javier Albán	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
3 Leonardo Inca	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
4 Adrian Naranjo		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
5 Alfonso Chiluisa		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
6 Jorge Salazar		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
7 Anibal Alcocer	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
8 Mario Lema	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
9 mariana Ramirez	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
10 Marco León	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
11 Paola Gines		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
12 Manuel Sullón	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
13 Mirian Aguila		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
14 Carolina Mariño	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
15 Nestor Machado		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
16 Karina Sánchez		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
17 Carlos Maiguaica	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
18 Geovanny Armendaris	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
19 Sandra Urgiles	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
20 Doris Rios		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
21 Sonia Avila		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
22 Beatriz Benavidez		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
23 Mercy Vallejo		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
24 Maria Carranza	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
25 Gissela Criollo	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
26 Italia Guerra	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
27 Carlos Hidalgo	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
28 Patricio Garcia		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
29 Diego Mesias		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
30 Luis Sahona		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
31 Narcisa Gómez	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
32 Alexandra Arias		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
33 Carlos Aviles	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
34 Tania Cholango		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
35 Joselito Yépez	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
36 Lucía Gaibor		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
37 Ana Angulo	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
38 Carmen Herrera		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
39 Hernan Sarabia	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
40 Alexandra Morales	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
41 Maria Riofrio		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
42 Yolanda Verdezoto	1		1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1																	
TOTAL	23	19	15	30	12	26	16	14	28	22	20	9	33	12	30	23	19	29	13	35	7	27	15	5	37	16	26	31	11	23	19	28	14	33	9	9	33

Elaboradp por: Lucía Villacis

Se utilizó una Hoja electrónica en Excel para tabular de una manera más ágil los resultados obtenidos, los cuales se demuestran a continuación:

Gráfico N°20.- Resultados de la Evaluación del Desempeño.



Elaborado Por: Lucia Villacis - Fuente: Anexo 6

Tabla N° 33.- Resultados en porcentajes de la Evaluación del Desempeño.

Pregunta	+	+%	-	-%	Total %
1	23	54,76	19	45,24	100
2	15	35,71	27	64,29	100
3	30	71,43	12	28,57	100
4	26	61,90	16	38,10	100
5	14	33,33	28	66,67	100
6	22	52,38	20	47,62	100
7	9	21,43	33	78,57	100
8	12	28,57	30	71,43	100
9	23	54,76	19	45,24	100
10	23	54,76	19	45,24	100
11	29	69,05	13	30,95	100
12	35	83,33	7	16,67	100
13	27	64,29	15	35,71	100
14	5	11,90	37	88,10	100
15	16	38,10	26	61,90	100
16	31	73,81	11	26,19	100
17	23	54,76	19	45,24	100
18	28	66,67	14	33,33	100
19	33	78,57	9	21,43	100
20	9	21,43	33	78,57	100

Elaborado Por: Lucia Villacis - Fuente: Anexo 6

A continuación se analizan una a una las preguntas efectuadas en la evaluación del Desempeño de la Cooperativa de Transportes Y Turismo “Baños”:

Pregunta N° 1.- Aprobó la secundaria

De las 42 personas evaluadas, 23 de ellas que representan el 54% si culminaron sus estudios secundarios, es decir son bachilleres, por ende actualmente cumplen con uno de los parámetros establecidos en el perfil ocupacional para el cargo de oficinistas de las agencias, pero la diferencia que son 19 personas no cumplen con este requerimiento hasta el momento.

Pregunta N° 2.- Tiene iniciativa propia en el trabajo.

Esta calificación fue otorgada por el Gerente de la empresa, de las cuales tan solo 15 personas (36%) obtuvieron una calificación positiva, el 64% fue calificado negativamente, es por ello que no se resuelven con facilidad conflictos en el puesto de trabajo.

Pregunta N° 3.- Cuida el Aseo de la oficina.

Para este ítem se tomo en cuenta el instante en el que se efectuó la evaluación del desempeño, ya que fue en el puesto de trabajo. De las cuales el 71% de los empleados mantiene el aseo de la oficina y el 29% no brinda la importancia suficiente a este parámetro, pese a que fueron anticipados que se efectuaría dicha evaluación.

Pregunta N°4.- Acepta críticas constructivas

26 personas, que son el 62% acepta críticas constructivas por parte de los administrativos, empleados y hasta de los clientes, en cambio el 38% (16 personas), mantienen resistencia al cambio.

Pregunta N° 5.- Produce bajo presión

El 33% (14 personas), no tiene problemas para trabajar bajo presión, mientras que el 67% se les dificulta mucho el trabajo cuando hay acumulación de personas esto se enfatiza más aún cuando son feriados o fines de semana.

Pregunta N°6.- Realizó un taller de relaciones humanas

El 52% respondió positivamente, mientras que el 48% manifiesta que no, se resalta que se debería tomar muy en cuenta este tipo de temas para la capacitación anual que la Cooperativa brindará desde este año a todos sus colaboradores, ya que la atención al cliente especialmente es uno de los factores más importantes para tener un cliente satisfecho.

Pregunta N°7.- Inusualmente hay pérdida de encomiendas

El 79% (33 personas), respondió negativamente ya que este es uno de los problemas más fuertes que actualmente tiene la empresa, pero que en el futuro se convertirá en una fortaleza ya que al ser tomado en cuenta el talento humano de la empresa con este tipo de actividades e incentivos se tendrá mayor atención a estos inconvenientes que generan grandes conflictos entre la empresa y el cliente.

Pregunta N°8.- Mantiene su archivo ordenado.

Este también fue uno de los aspectos tomados en cuenta al momento de la evaluación, pero también obtuvo un porcentaje muy elevado de respuestas negativas ya que alcanzó el 71% (30 personas) que manifestaron que por cuestiones del tiempo y de la presión de los clientes no pueden mantener el orden, es por ello que se da lugar a las confusiones y pérdidas no solo de las encomiendas sino también de los documentos de respaldo.

Pregunta N° 9.- Es dinámico

El 55% (23 personas) alcanzaron una respuesta positiva, mientras que 19 personas fueron calificadas de manera negativa, pese a que este es otro de los parámetros que se deben tomar en cuenta dentro del perfil que deben cumplir para laborar en las agencias.

Pregunta N° 10.- Genera buen ambiente laboral

Este puntaje fue dado por el jefe de agencia y el resultado del 55% fue positivo, este aspecto es muy importante el generar buen ambiente laboral corrobora al cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

Pregunta N° 11.- Es Cortés con terceros

29 personas (70%) fueron calificadas de manera positiva, este ítem se relaciona con la pregunta N° 6, por ende se enfatiza que al personal se le debe dar este tipo de capacitaciones.

Pregunta N°12.- Es decidido

El 83% (35 personas), obtuvieron un puntaje positivo y el 17% que son 7 trabajadores una respuesta negativa, por lo que se determina que la mayoría de los trabajadores son seguros de sí mismos y de sus acciones.

Pregunta N° 13.- Merece toda la confianza.

De los 42 empleados evaluados, 27 de ellos son merecedores de la confianza de sus superiores, mientras que a 15 de ellos (35%), no se les dio esta calificación.

Pregunta N° 14.- Los destinos de las encomiendas son los correctos.

Este es otro de los puntos críticos determinados en la empresa y se reflejan en los resultados de la presente evaluación, puesto que tan solo al 12% de los oficinistas se les dio una calificación positiva y el 88% restante se les otorgó un puntaje negativo, ya que las dificultades en este aspecto son consecutivas.

Pregunta N° 15.- Nunca tiene llamados de atención.

El 38% del personal operativo obtuvo una calificación positiva y el 62% restante ha recibido llamados de atención.

Pregunta N° 16.- No interrumpe su trabajo.

31 personas (74%) no interrumpen su trabajo y el 26% si lo hacen, se distraen con facilidad originando disgustos a los clientes y acumulándose de tareas especialmente esto sucede en feriados y fines de semana.

Pregunta N° 17.- Resuelve reclamos de clientes.

23 de los 42 oficinistas si resuelven los reclamos de los clientes sin necesidad de la presencia del Jefe de Agencia o de algún otro directivo, mientras que 19 empleados no brindan la atención que este tipo de acciones requieren, es así como de pequeños inconvenientes surgen grandes problemas.

Pregunta N° 18.- Es desenvuelto.

Este ítem tiene mucha relación con la pregunta N° 17, ya que a 28 oficinistas se le dio una calificación positiva, puesto que se desenvuelven solos y afrontan conflictos ocasionales de manera ágil y oportuna, mientras que a 14 de ellos se les dio un puntaje negativo, esto se debe a no tener rapidez para solucionar eventos que no estén planificados.

Pregunta N° 19.- Es puntual en el horario de atención al cliente.

La mayoría de empleados (79%) cumplen con este ítem requerido dentro del perfil que los empleados de la Cooperativa de Transporte y Turismo "Baños", pero el 21% aún falla en este sentido, por lo que es necesario más control por parte del Jefe de Agencia y del Personal Administrativo, de ser necesario aplicar sanciones y descuentos.

Pregunta N° 20.- No encarga a terceros su lugar de trabajo.

De los 42 evaluados, 9 de ellos no encargan a terceros su lugar de trabajo, mientras que los 33 restantes si lo hacen, originando un desorden, dando lugar a que se pierdan o se confundan no solo las encomiendas sino el destino de las mismas, deteriorando así la imagen corporativa de la empresa.

De igual manera para medir el desempeño del personal operativo de encomiendas a continuación se tomará en cuenta el formato presentado por el Ministerio de Relaciones Laborales, utilizado para las instituciones públicas, el mismo que toma en cuenta aspectos generales, personales y del puesto de trabajo, para de esta manera relacionar las dos evaluaciones y presentarlas al personal administrativo de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”, para lo cual se tomo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto.
2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto.
3. Evaluación de competencias técnicas del puesto.
4. Evaluación de competencias universales.
5. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

(Ver anexo 9)

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
	NO	0

Total Actividades Esenciales: 31,9%

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 7	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
----------------------	--------------------	------------	-----------------------

APROBACIÓN DE LA SECUNDARIA COMPLETA		Muy Bueno
ASISTIÓ A UN TALLER DE RELACIONES HUMANAS		Regular
ES DESENVUELTO		Muy Bueno
RESUELVE RECLAMOS DE CLIENTES		Muy Bueno
TIENE EXPERIENCIA LABORAL COMPROBADA		Regular
BUSCA AUTOCAPACITACIÓN		Regular
TIENE INICIATIVA PROPIA EN EL TRABAJO		Muy Bueno

Total Conocimientos: 4,3%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias: 10	Factor: 8%
---	--------------------	------------

DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Análisis de operaciones	Media	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Medianamente Desarrollada
Comprensión oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.	Desarrollada
Comprobación	Baja	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.	Poco Desarrollada

Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Media	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Medianamente Desarrollada
Destreza matemática	Alta	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Altamente Desarrollada
Detección de averías	Media	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Desarrollada
Diseño de tecnología	Media	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Medianamente Desarrollada
Expresión oral	Alta	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Medianamente Desarrollada
Generación de ideas	Alta	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Poco Desarrollada
Inspección de productos o servicios	Alta	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto : 4,6%

COMPETENCIAS UNIVERSALES

Competencias: 6

Factor: 8%

8%

ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Alguna vez
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Alguna vez
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente

Total Competencias Universales: 5,3%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO

Factor: 16%

16%

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- Seguido de la aplicación por primera vez de las evaluaciones del desempeño al personal de encomiendas de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños” se determina que el resultado obtenido es inaceptable, lo cual afecta no solo a los empleados sino a toda la institución ya que existe un problema latente que no permite desarrollar al 100% los recursos y es por eso que está situación se refleja en los resultados obtenidos por el ente contable, lo cual necesita una atención inmediata para corregir a tiempo errores y mejorar no solo financieramente sino también restaurar la imagen corporativa.

- Con la ejecución de la propuesta de la presente investigación se determinaron varios aspectos relevantes que no se les había dado la importancia que ameritan, se contó con la colaboración incondicional del Sr. Gerente de la empresa, quien palpó directamente las necesidades, errores y virtudes de quienes conforman el personal operativo de la empresa.

- Es de vital importancia que se tenga un monitoreo constante de los empleados, ya que al ellos estar consientes que se les evaluará periódicamente el desempeño de sus actividades mejorará. Este tipo de evaluaciones se las debe realizar al menos una o dos veces al año, al igual que las capacitaciones al personal en temas que se crean necesarios para un buen trato con el cliente que es la razón de ser de la entidad.

- Efectuar llamados de atención para quienes no tengan una buena presentación de su lugar de trabajo ya esto deteriora la imagen corporativa de la empresa.

- Para cubrir las vacantes es primordial que se tome en cuenta el perfil que se necesita y llevar a cabo un proceso completo de selección y reclutamiento del personal, para disminuir conflictos posteriores.

- Fijar y dar a conocer llamados de atención verbales y por escrito, de esta manera se contribuye a la disminución de errores y sobre todo que los empleados estén más conscientes de los cargos que desempeñan, que son muy importantes para todos quienes forman parte de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”.

- Se recomienda a la empresa que en caso de existir quejas por parte de los usuarios de los servicios, se preceda a llenar el formulario de evaluación 02 el mismo que disminuye 4 puntos en la calificación del empleado evaluado y seguido de este se puede condensar la información recopilada en la evaluación 03, para obtener resultados mas exactos y precisos donde no solo se tome en cuenta lo opinión de los jefes sino también del cliente. (Ver anexos 10 y 11)

Una vez realizada la evaluación del desempeño del personal operativo de encomiendas, se procede a desarrollar los indicadores de rentabilidad los cuales nos permitirán medir en porcentajes las utilidades que ha obtenido la empresa en el año 2010, al igual que los indicadores de gestión.

INDICADORES.- (Datos tomados de los anexos 7 y 8)

ROI (RENDIMIENTO DEL ACTIVO):

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO}} \\ &= \frac{106.347,79}{1.916.555,79} \\ &= 0,06\end{aligned}$$

El resultado representa el porcentaje de Utilidad Neta que se genera por cada \$100 invertidos en Activos. Por cada \$100 invertidos en Activos se generan \$6 de ganancias para los socios, de esta manera se demuestra que no es representativo el valor de los activos para generar ganancias.

MARGEN OPERACIONAL:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}} \\ &= \frac{765.266,95}{5.394.619,27} \\ &= 0,14\end{aligned}$$

Por cada \$100 en ventas se obtiene una ganancia operacional de \$14 evidenciando un margen de utilidad reducido, razón por la cual la empresa debe poner mayor énfasis en el control de los costos y gastos operacionales para aumentar el margen de ganancia

ROTACIÓN DE CARTERA:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} \\ &= \frac{5.394.619,27}{607.717,02} \\ &= 8,88\end{aligned}$$

La rotación de cartera en la empresa es de 8.88 veces en el año con respecto al total de las ventas, demostrando entonces que su movimiento es bajo.

ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} \\ &= \frac{5.394.619,27}{1.116.378,56} \\ &= 4.83 \text{ veces}\end{aligned}$$

El indicador antes detallado señala que los activos fijos de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños rotan 4.83 veces en el año.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \\ &= \frac{5.394.619,27}{1.916.555,79} \\ &= 2.81 \text{ veces}\end{aligned}$$

El activo total rota 2.81 veces en el año con respecto a las ventas, demostrando que su movimiento es bajo.

PERÍODO MEDIO DE COBRANZA:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365}{\text{VENTAS}} \\ &= \frac{607.717,02 * 365}{5.394.619,27} \\ &= \frac{221.816.712,30}{5.394.619,27} \\ &= 41,12 \text{ días}\end{aligned}$$

El promedio de cobranzas de las ventas a crédito se ubica en 41 días, siendo la recuperación de cartera a corto plazo, evitando entonces la acumulación de cuentas por cobrar a los clientes. Cabe resaltar que la cobranza inmediata es originada por la naturaleza misma del negocio.

IMPACTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Total de ingresos}} \\ &= \frac{5.259.711,71}{5.394.619,27} \\ &= 0,98\end{aligned}$$

Por cada dólar obtenido como ingreso la empresa emplea 98 centavos para cubrir los gastos administrativos y de ventas, demostrando entonces la ineficiencia en la administración de los egresos, puesto que el margen de utilidad para la empresa es mínimo ya que se ubica en \$0.02 .

IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{20.558,07}{5.394.619,27} \\ &= 0,0038\end{aligned}$$

El impacto de los gastos financieros sobre la empresa es mínimo ya que representa el 0.38%, demostrando entonces su baja representatividad con relación a las ventas.

INDICADORES DE RENTABILIDAD:

RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO):

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{106.347,79}{5.394.619,27} \\ &= 0.01971368\end{aligned}$$

La ganancia neta una vez reducida los impuestos y participaciones de los trabajadores representa 1.97% con relación a las ventas, demostrando una vez más que la administración deficiente de los gastos a orillado a la empresa a tener índices bajos de rentabilidad.

RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}} \\ &= \frac{765.266,95}{759.985,46} \\ &= 1,01\end{aligned}$$

Por cada dólar que la empresa tiene en el patrimonio la utilidad operacional se ubica en \$1.01, es decir, que existe una ganancia de un centavo por cada dólar.

RENTABILIDAD FINANCIERA:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$= \frac{106.347,79}{759.985,46}$$

$$= 0,14$$

Por cada dólar del patrimonio de la empresa, catorce centavos corresponden a la utilidad neta del ejercicio, evidenciando el reducido margen de utilidad con el que cuenta la Cooperativa de Transportes y Turismo “Baños”

6.8 Administración

La Evaluación del desempeño del personal operativo de encomiendas de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños” será administrado por el Gerente, Contador y Jefe de Agencia quienes propiciaron el apoyo al investigador con información necesaria para la ejecución de la propuesta.

6.9 Previsión de la Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Tabla N° 34.- Matriz de evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Quienes solicitan Evaluar?	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente➤ Contador➤ Jefe de Agencia
2. ¿Por qué evaluar?	Porque en el último ejercicio económico se refleja una disminución de la rentabilidad a causa de pérdidas y confusiones de encomiendas, los clientes insatisfechos son varios.
3. ¿Para qué evaluar?	Para saber la situación actual real de los prestadores de servicios de la empresa, saber sus necesidades laborales y sobre todo sus falencias para aplicar acciones correctivas.
4. ¿Qué evaluar?	Desempeño del personal operativo de encomiendas de la Cooperativa de Transporte y Turismo “Baños”

<p>5. ¿Quién evalúa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente ➤ Jefe de Agencia ➤ Investigadora
<p>6. ¿Cuándo evaluar?</p>	<p>Periódicamente, al menos una o dos veces al año.</p>
<p>7. ¿Cómo evaluar?</p>	<p>En los puestos de trabajo, dándole a conocer al evaluado, señalando aspectos de importancia tanto como para la empresa como para el empleado.</p>
<p>8. ¿Con qué evaluar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema o matriz de evaluación del desempeño. ➤ Formato Evaluación del Desempeño 01 ➤ Formato evaluación del Desempeño 02 ➤ Formato evaluación del desempeño 03 del Ministerio de Relaciones laborales-Senres ➤ indicadores de rentabilidad y de gestión.

Elaborado por: Lucía Villacis

ANEXOS

ANEXO 2

COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO "BAÑOS " NÓMINA DE EMPLEADOS DE ENCOMIENDAS.

	NOMBRE Y APELLIDO	AGENCIA
1	Jady Naranjo	Ambato
2	Javier Albán	Ambato
3	Leonardo Inca	Ambato
4	Adrian Naranjo	Baños
5	Alfonso Chiluisa	Baños
6	Jorge Salazar	Baños
7	Anibal Alcocer	Tarapoa
8	Mario Lema	El Coca
9	mariana Ramírez	El Coca
10	Marco León	Guaranda
11	Paola Gines	Guayaquil
12	Manuel Sullón	Guayaquil
13	Mirian Aguila	El Sacha
14	Carolina Mariño	Libertad
15	Nestor Machado	Libertad
16	Karina Sánchez	Lago Agrio
17	Carlos Maiguaica	Lago Agrio
18	Geovanny Armendaris	Latacunga
19	Sandra Urgiles	Loreto
20	Doris Rios	Macas
21	Sonia Avila	Puyo
22	Beatriz Benavidez	Puyo
23	Mercy Vallejo	Puyo
24	María Carranza	Puyo
25	Gissela Criollo	Pto. El Carmen
26	Italia Guerra	Quevedo
27	Carlos Hidalgo	Quitumbe
28	Patricio García	Quitumbe
29	Diego Mesías	Quitumbe
30	Luis Sahona	Quitumbe
31	Narcisa Gómez	Quito Centro
32	Alexandra Arias	Quito Centro
33	Carlos Aviles	Quito Centro
34	Tania Cholango	Tumbaco
35	Joselito Yépez	Sangolquí
36	Lucía Gaibor	Riobamba
37	Ana Angulo	Salcedo
38	Carmen Herrera	Salcedo
39	Hernan Sarabia	Shushufindi
40	Alexandra Morales	Sto. Domingo
41	Maria Riofrio	Sto. Domingo
42	Yolanda Verdezoto	Tena

Elaborado Por: Lucia Villacis

Fuente: Cooperativa de Transporte Y Turismo "Baños"

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO “BAÑOS”.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con una (X), las respuestas que a su criterio sean las más adecuadas. Las respuestas serán reservadas y manejadas únicamente por el investigador.

1. ¿La empresa efectúa evaluaciones del desempeño al personal?

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- A veces
- 4.- Nunca

2. ¿Con que frecuencia ingresan nuevos empleados?

- 1.- Mensual
- 2.- Semestral
- 3.- Anual
- 4.- Ocasional

3. ¿Cómo considera usted que es el grado de cumplimiento de la empresa con el cliente?

- 1.- Excelente
- 2.- Muy bueno
- 3.- Bueno
- 4.- Malo

4. ¿Con que frecuencia llegan a su destino y dentro del tiempo establecido las encomiendas planificadas?

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- A veces
- 4.- Nunca

5. ¿Con que frecuencia se presentan pérdidas o confusiones en el destino de las encomiendas?

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- A veces
- 4.- Nunca

6. Identifique el factor que ha su criterio influye en las pérdidas o confusiones en el destino de las encomiendas.

- 1.-Descuido del chofer
- 2.-Descuido del oficinista responsable
- 3.-Tiempo
- 4.-El cliente no detalla correctamente datos de quien recibe.

7. ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

- 1.- Excelente
- 2.- Buena
- 3.- Regular
- 4.- Mala

8. ¿El manejo que la empresa le da al personal operativo de encomiendas es?

- 1.- Excelente
- 2.- Bueno
- 3.- Regular
- 4.- Malo

9. ¿La empresa ofrece capacitaciones al personal?

- 1.- Frecuentemente
- 2.- Ocasionalmente
- 3.- Casi nunca
- 4.- Nunca

10. ¿Considera Ud. Que el servicio de encomiendas genera ganancias para la empresa?

- 1.- Siempre

- 2.- Casi siempre
- 3.- A veces
- 4.- Nunca

11. ¿Qué incentivos recibe el empleado por cumplir a cabalidad sus tareas?

- 1.- Bonos económicos
- 2.- Reconocimientos públicos
- 3.- Vacaciones adicionales
- 4.- Ninguna

12. ¿El error en la entrega de encomiendas, a su criterio ha influido en la disminución de los pasajeros y/o usuarios que utilizan los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños?

- 1.- Totalmente
- 2.- Medianamente
- 3.- Regularmente
- 4.- En desacuerdo.

13. ¿En caso de existir errores en el destino de las encomiendas, las pérdidas son asumidas por?

- 1.- Empresa
- 2.- Chofer
- 3.- Oficinista
- 4.- Cliente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 4

DISTRIBUCIÓN CHI- CUADRADA

Áreas en la cola superior													
g.l	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.5	1.00	1.50	1.80	1.90	1.95	1.98	1.99
1	7.9	6.6	5.02	3.8	2.7	1.3	0.455	1.102	0.0158	0.0039	0.0010	0.0002	0.0000
2	10.6	9.2	7.38	6.0	4.6	2.77	1.39	0.575	0.21	0.10	0.0506	0.02	0.01
3	12.8	11.3	9.35	7.8	6.3	4.11	2.37	1.21	0.58	0.35	0.22	0.12	0.07
4	14.9	13.3	11.14	9.5	7.8	5.39	3.36	1.92	1.06	0.71	0.48	0.30	0.21
5	16.7	15.1	12.83	11.1	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	0.83	0.55	0.41
6	18.5	16.8	14.45	12.6	10.6	7.84	5.35	3.45	2.20	1.64	1.23	0.87	0.68
7	20.3	18.5	16.01	14.1	12.0	9.04	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	0.99
8	22.0	20.1	17.54	15.5	13.4	10.20	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34
9	23.6	21.7	19.02	16.9	14.7	11.40	8.34	5.90	4.17	3.33	2.70	2.09	1.73

ANEXO 5

COSTO DE LA PROPUESTA

Detalle	Costo
Seminario	1336
2 resmas de hojas	10
Impresiones	70
Internet	120
Empastado	30
Donación de un libro	25
Transporte y alimentación	150
Otros	250
Total	\$1991

Elaborado por: Lucia Vilacis

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO 6

Nombre del trabajador Fecha

Departamento/Sección Puesto

A continuación encontrará bloques de frases.

En las columnas laterales anote con una x debajo del signo que cree que describe mejor el desempeño del empleado. Debe existir una marca negativa y positiva por cada bloque.

	#	+	-		#	+	-
• Aprobó la secundaria	1			• Realizó un taller de relaciones humanas	6		
• Tiene iniciativa propia en el trabajo	2			• Inusualmente hay pérdida de encomiendas	7		
• Cuida el aseo de la oficina.	3			• Archivo siempre ordenado.	8		
• Acepta críticas constructivas.	4			• Dinámico.	9		
• Produce bajo presión.	5			• Genera buen ambiente laboral	10		
• Cortés con terceros.	11			• No interrumpe su trabajo.	16		
• Es decidido	12			• Resuelve reclamos de clientes	17		
• Merece toda la confianza.	13			• Es desenvuelto.	18		
• Los destinos de las encomiendas son los correctos	14			• Es puntual en el horario de atención al cliente.	19		
• Nunca tiene de llamados de atención	15			• No encarga a terceros su lugar de trabajo	20		

Elaborado por: Lucia Villacis